دع رئيسك يرَ مدى براعتك في العمل!

تعلَّم كيف تكون أول المرشحين للوظائف الجديدة!

كيف تصبح نجماً في عملك

تحويل الانتكاسات لنجاحات مهنيّة!

كن بارزاً في عملك قبل أن تغادر أرض الملعب!

ليندا ر. دومينجوز

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

المركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية)		
ص. ب ٣١٩٦	تليفون	+٩٦٦ ١ ٤٦٢٦٠٠٠
الرياض ١١٤٧١	فاكس	+٩٦٦ ١ ٤٦٥٦٣٦٣
المعارض: الرياض (المملكة العربية السعودية)		
شارع العليا	تليفون	+٩٦٦ ١ ٤٦٢٦٠٠٠
شارع الأحساء	تليفون	+٩٦٦ ١ ٤٧٧٣١٤٠
شارع الامير عبدالله	تليفون	+٩٦٦ ١ ٢٦٤٥٨٠٢
شارع عقبة بن نافع	تليفون	+٩٦٦ ١ ٢٧٨٨٤١١
القصيم (المملكة العربية السعودية)		
شارع عثمان بن عفان	تليفون	+٩٦٦ ٦ ٣٨١٠٠٢٦
الخبر (المملكة العربية السعودية)		
شارع الكورنيش	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٨٩٤٣٣١١
مجمع الراشد	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٨٩٨٢٤٩١
الدمام (المملكة العربية السعودية)		
الشارع الأول	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٨٠٩٠٤٤١
الاحساء (المملكة العربية السعودية)		
المبرز طريق الظهران	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٥٣١١٥٠١
جدة (المملكة العربية السعودية)		
شارع صاري	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٨٢٧٦٦٦
شارع فلسطين	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٧٣٢٧٢٧
شارع التحلية	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٧١١١٦٧
مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية)		
أسواق الحجاز	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٥٦٠٦١١٦
الدوحة (دولة قطر)		
طريق سلوى – تقاطع رمادا	تليفون	+٩٧٤ ٤٤٤٠٢١٢
أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)		
مركز الميناء	تليفون	+٩٧١ ٢ ٦٧٣٣٩٩٩

موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com

الطبعة الأولى ٢٠٠٤

How to Shine at Work

Linda R. Dominguez

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

McGraw Hill

المحتويات

تمهيد

عندما تشترى حاسوباً ، تحصل على كتيب إرشادات تشغيل الجهاز ، فكيف يكون الحال عندما تحصل على إرشادات للتعامل مع الناس كعنصر أساسي في جهودك لتحقيق الانسجام في مكان عملك وحياتك ككل ؟

منذ زمن بعيد ؛ تمنيت أن يكون لدى نوعان من كتيبات الإرشادات : أحدهما لتنشئة المراهقين ، والآخر لبناء مستقبل مهنى أحببته كجزء من حياة عشقتها . على مدار خمسة وعشرين عاماً انتقلت من وظيفة إلى أخرى كانت دائماً براتب ومكانة وظيفية أعلى ، ولكن الوظائف غير المرضية التى عملت بها كانت تأتى فى المرتبة الثانية بعد الوظائف التى كرهتها ، ونتيجة لذلك لم أكن من الشخصيات اللطيفة فى الوظائف التى تقلدتها ، ولم أكن سعيدة وكل من عرفنى كان يعرف هذا .

لقد قرأت عن التدريب الشخصى فى منتصف التسعينيات ، وراقتنى فكرة الحصول على " أداة " ترشدنى فى الحصول على حياة ومهنة أحبها . استعنت بمدربة مؤهلة ومُدرَّبة تدريباً عالياً ، حيث مدت لى يد العون فى تحقيق النجاح فى النماذج التى أنشئتها واختياراتى التى اخترتها ، وبدأتُ أدرك كم من السهل أن نختار اختيارات أذكى ، ونحقق نجاحاً مهنياً وإنجازاً شخصياً فى نفس الوقت .

لقد ساعدتنى مدربتى فى التعرف على ذاتى من حيث القيم والمعايير والحدود التى يجب أن اختارها ، ورأينا كيف كنت ، وما كنت أريده وكيف أحصل عليه . التحقت بتدريب رسمى لتحسين مستوى قاعدتى

التأسيسية الشخصية واكتساب وسائل وأساليب جديدة للتعامل مع أى عقبة تواجهنى ، كأن يقع أى تغيير ، أو نزاع ، أو أقابل شخصاً صعب المراس أو أى شيء آخر .

بدأت فى ممارسة التدريب وأعمل الآن مع متخصصين ومديرى تنفيذ يعرفون ـ كما كان حالى منذ عشر سنوات مضت ـ أن هناك المزيد يمكنهم أن يحققوه فى عملهم وحياتهم وعلى استعداد لإحداث هذا التغيير .

كيف تدرب نفسك

هذا الكتاب موجه لأى شخص يعمل فى أى مجال ؛ لذا سوف تكتسب مفاهيم ، وأفكار ، وأساليب ، ووسائل ، واستراتيجيات تحتاجها لإحراز النجاح الذى تريده وتستحقه . إن الاستراتيجيات المحددة فى هذا الكتاب ـ عندما تُطبق فى مجالات تحقيق الاندماج والتقدم فى العمل ، أو فى الوقت الذى تترك فيه وظيفتك من أجل وظيفة أخرى ـ ستساعدك فى بلورة رؤية موضوعية لظروفك وفرصك وحدودك واختياراتك ؛ إن هذه الاستراتيجيات سترشدك إلى قرارات استراتيجية مدروسة حتى يمكنك أن تتولى مسئولية مستقبلك المهنى وتطور حياتك للأفضل .

لا يتناول هذا الكتاب موضوعات الاستشارات المهنية التقليدية ، بل ستجد هنا ما تحتاجه اليوم بالضبط لتحقيق الاندماج فى مكان عملك ، وإحراز التقدم فى مستقبلك المهنى ، وزيادة دخلك ، وإذا كان ضرورياً ، ستتعرف على كيفية تحديد الوقت المناسب للانتقال من وظيفتك إلى وظيفة أخرى . ستتعلم كيف تبحر فى السياسات الإدارية ، وتتجاوز العراقيل ، وتتخذ اختيارات على أساس الحقائق ، وتقتنص الفرص ، وتتكيف مع التغيير ، وتصبح شخصاً يمكن الاعتماد عليه والثقة به وتخوض مخاطرات ذكية ، وتحقق النجاح والتقدم ، وتحول أى موقف لصالحك وتستمتع بالقيام بذلك .

ماذا ؟

فى أماكن العمل هذه الأيام ، ما المطلوب للاستمرار وتحقيق الإنجازات والنتائج ، والنجاح ، والتقدم للأمام ، وقيادة الآخرين ، والشعور بالرضا ؟ فى ظل ما يشهده مناخ الأعمال من اندماج المؤسسات ، وانتقال للملكية ، وإعادة للتنظيم ، وتقليل لحجم المؤسسات وإفلاس كبرى الشركات ، فقد تم إعادة تعريف مفهوم النجاح فى العمل ، ستحتاج لما هو أكثر من العمل الجاد والساعات لطويلة لتدرك ذلك .

فى الجزء الأول ستتعرف على عملية الاندماج فى العمل ، مع تعريفات محددة عن مجالات العمل التى تنطوى على مجازفة واختلافات فى الأسلوب . كما ستتعلم استراتيجيات متعددة للتغلب على مخاطر سياسات العمل والرؤساء المستأسدين والزملاء من ذوى الطبع الحاد .

أما الجزء الثانى فسيساعدك فى وضع خطة للتقدم فى عملك سواء أردت تحسين سمعتك وزيادة حضورك ، أو الحصول على ترقية أو زيادة مرتبك ، وذلك بالسيطرة على مجريات الأمور وعمل اختيارات ذكية . سوف تتعلم كيفية التعامل مع مختلف مستويات السياسات الإدارية ، وتسليط الأضواء على نفسك دون أن يصيبك الغرور ، وكيفية تدريب مديرك ، واستعراض النتائج التى حققتها ، والتفوق على زملائك ، والتسويق لنفسك فى مهنة تجلب لك المزيد من المال والمتعة .

أما الجزء الثالث فسيعاونك على رسم خطة انسحاب بارعة . عندما يحين الوقت لتترك وظيفتك ، يمكنك أن تبدأ فى الصراخ والعويل ، أو أن تغادر وأنت تتمتع بسمعة طيبة ومكافأة نهاية خدمة ، ولكن حينما يحين وقت رحيلك عليك بالرحيل ، ستتعلم كيف تقيم موقفك ، وتغادر عملك ، وكيف تنظم استقالة دون ارتكاب أخطاء أو اكتساب أعداء . كذلك سيعلمك هذا الجزء كيف تقود حملة للبحث عن وظيفة جديدة مع تركيز خاص على أربع طرق للحصول على وظيفة جديدة .

سيعطيك الجزء الرابع لمحة عما هو متاح أمامك عندما تأخذ بزمام السيطرة على مهنتك وحياتك ، وسيتضمن هذا الجزء مفاهيم مهمة يجب تذكرها بينما تضع خطة للحصول على وظيفة تحبها .

خلال أجزاء هذا الكتاب ، ستقرأ نماذج حية لآخرين نجحوا فى صراعهم مع دوائر من التناغم والتمزق فى عالم العمل ، من بينها نماذج من تجربتى الخاصة ، كما ستحصل على فرصة لاستخدام أوراق العمل والتقييمات الذاتية لتطبق المفاهيم والاستراتيجيات على وضعك الخاص .

إذا ما فهمت أن هناك فجوة بين وضعك الحالى وما تطمح فى الوصول إليه ، وإذا كنت ترغب فى تحمل مسئولية نجاح حياتك المهنية وتجربة شىء جديد ، فابدأ الآن .

الجزء الأول

الاندمـــاج

تحكى أسطورة " العميان والفيل " ـ التى كتبها " جون جـودفرى ساكس " فى آواخر عام ١٨٠٠ ـ عن ستة عميان يقدرون جميعاً قيمـة الـتعلم المتواصـل ويرغبون فى "رؤية " فيل . وتقول الأسطورة إن الرجل الأول مد يده لـيلمس أحد جانبى الفيل العملاق وقرر أن الفيل يشبه الجدار . أمـا الرجـل الثـانى فقبض على ناب الفيل وعرف أنه مستدير وناعم وحاد وقرر أن الفيـل يشـبه الحربة إلى حد كبير . أما الرجل الثالث فأخذ خرطوم الفيل بين يديه وقـرر أنه يشبه الثعبان .
أما الرجل الرابع فتحسس ساق الفيل الصـلبة وخـرج بقـرار أن الفيـل يبـدو كثيراً مثل شجرة ، أما الرجل الخامس فتحسس أذن الفيل الكبيرة المسطحة وأكد أن الفيل مثل المروحة ، أما الرجل السادس فتحسس ذيل الفيل وأكد أن الفيل ما هو إلا حبل . وتضيف الأسطورة أن كلا منهم قد دافع باستماتته عـن حقيقتة التى خرج بها عن الفيل ؛ لأن كلاً منهم كان صائباً فى جـزء صـغير مما قيل ، بينما كانوا مخطئين فى أكثره .

إن أكثر ما ستتعلمه فى الفصول التالية سيذكرك بهؤلاء الرجـال السـت فى هذه الأسطورة . إننا جميعـاً لـدينا أطـر مرجعيـة مختلفـة ، وإحسـاس

مغاير بما هو هام وضرورى ، وأولويات متباينة ، ولكل سبب من هذه الأسباب ، فإن إيجاد علاقات عمل سليمة أمر صعب ، ولكنه ليس ضرباً من المستحيل طالما امتلكت الأدوات .

هل تذكر نصائح والدتك عن الاندماج فى المدرسة ؟ شارك الجميع ، كن لطيفاً ، لا تجادل ، إذا لم يكن لديك شيئاً لطيفاً لتقوله ، فلا تقل أى شيء على الإطلاق . ولتحقيق الاندماج فى العمل علينا أن نعيد صياغة نصيحتها قليلاً .

١. **شارك** . إن المعرفة قوة ، ولكن عندما تنشرها بين الآخرين .

٢. **كن لطيفاً** . اعرف دوافعك ، وتفهم ردود أفعالك ، واعمل على تفهم دوافع وردود أفعال الآخرين .

٣. **لا تجادل** . من الصعب أن تجادل شخصاً لا يفهم معنى المجادلة .

٤. **لا تغتاب الآخرين** .

لتحقيق الاندماج فى مكان العمل ، أنت بحاجة لاستخدام مهاراتك ونقاط قوتك ، وبناء علاقات ، وتحقيق نتائج وكسب مال ومتعة فى ذات الوقت ، ولخلق حياة وظيفية تحتوى على هذه العناصر ، نحتاج إلى اتجاه غير تنافسى ومتعاون للعمل على تحقيق كل من الأهداف التنظيمية المشتركة وأهدافنا الشخصية الخاصة التى قد تختلف أو تتعارض مع أهداف زملائنا . يجب أيضاً أن نبتعد عن تعريف الهدف السهل بأنه " هدف لطيف " ونعرف الطيبة بأنها : الوعى ، والتفهم ، والقوة والتكامل ، والحكمة . كذلك علينا أن نبتعد عن الأساليب الجدالية القديمة التى تصنف الأشياء على أنها خطأ أو صواب وأيضاً الابتعاد عن أساليب الإدارة القديمة التى تعتمد على توجيه الاتهامات وإلقاء اللوم ،

حتى يمكننا أن نتيح للآخرين فرصة التعبير عن آرائهم ، ونتعلم التواصل معهم بإيجابية .

عندما تتمكن من إدارة حياتك العلمية من سياسات العمل والرؤساء المستأسدين والزملاء حادى الطباع ، يمكنك أن تستجيب بطريقة تمكنك من بناء جسور للتواصل ، أو يمكنك أن تصيغ افتراضات انطلاقاً من قاعدة معلومات ضيقة (مثل الرجال الست فى الأسطورة) وتتفاعل مع أسلوب من شأنه أن يضر بسمعتك وعلاقاتك ويوقع فى نفسك الرهبة من العمل .

لكى تندمج مع مكان عملك ، أنت فى حاجة لتطوير علاقات قوية وسليمة وأن تكون واعياً بسلوكك ، وتدرك أن آراء الآخرين قد تختلف عن هدفك الذى تتطلع إليه . وبمطالعة الفصول التالية ، سنلقى نظرة عن قرب لمفهومك عن ذاتك والأساليب المختلفة التى تتفاعل وتتواصل بها ، وكيف يمكن أن تتحول إلى أسلوب أكثر فاعلية تحت وطأة الظروف الصعبة .

١

رئيسى يكرهنى

فُصلت من أول وظيفة عملت بها وأنا فى الثامنة عشرة من عمرى ، حيث كنت أعمل كسكرتيرة مساعدة فى إدارة المرور فى شركة تصنيع معدات فى " بالوألتو " بكاليفورنيا . فبعد شهور قليلة من العمل فى هذه الشركة ، قرر رئيسى فى العمل أن ينهى خدمة سكرتيرة قسم المرور بالشركة التى كنت أنا مساعدة لها ، فقد قرر - بعد سبعة عشر عاماً قضتها فى وظيفتها - أن هذه السيدة لا تصلح . كما قرر رئيسى أنه بإمكانى أن أحل محلها إلى جانب القيام بوظيفتى الأساسية بنفس الراتب . أبلغت رئيسى أن القيام بوظيفتين فى نفس الوقت أمر مستحيل ، لكنه أصر تماماً على أن ذلك ممكن بل ومطلوب أيضاً . كانت هذه أول تجربة لى فى الاختلاف مع رئيسى فى العمل حول التوقعات .

أما الاختلاف الثانى فحدث عندما قلت لنفس الشخص " لا يمكن لأى شخص أن يقوم بوظيفته على نحو جيد إذا قام بعمل شخصين فى نفس الوقت . إذا ما أردت نصف وظيفة يجب أن تستعين بنصف شخص ليقوم بها " ، حدث ذلك فى نفس الوقت الذى قرر فيه رئيسى أننى لا أروق له حقاً ، وبعدها فصلت من العمل .

كيف تعرف ؟

فى بعض الحالات مثل حالتى ، قد يبلغك رئيسك مباشرة أن سلوكك أو أداءك لا يفى بمتطلبات الوظيفة . عندما تعرف تلك المعلومات كما حدث معى فى سن الثامنة عشرة ، يمكنك أن تختار بين أن تغضب وبين أن تكتسب المهارات التى تحتاجها لتغيير أسلوبك ونتائجك فنياً وسلوكياً لتتماشى مع الهدف .

بعض الرؤساء قد يكونون أكثر حدة ودقة فى أساليب عملهم ، فقد تلاحظ أن رئيسك ليس لديه وقت لك ، أو يستغل كل فرصة لإلقاء الضوء على أخطائك ، أو يشير لزملائك أو مرؤسيك أو رؤسائك لنقائصك . وسواء كنت قد تصرفت بحماقة كبيرة مثلى ، أو تولد لديك مجرد إحساس بأن رئيسك لا يحبك ، فقد حان الوقت لكى تتولى السيطرة على الأمور ، وتقيم أسلوب عملك ومسار حياتك المهنية ، وتقوم ببعض التغييرات الإيجابية لإعادة بناء سمعتك .

الأخطاء التى نرتكبها

كان " راج " عبقرى فى مجال التكنولوجيا . وكمدير لمشروعات إحدى شركات الانترنت ، استخدم " راج " مهاراته السحرية مع جهاز الحاسوب ، حيث توصل إلى حلول تكنولوجية دقيقة لفريقه ، ولكن للأسف كانت حلوله غير ملائمة ، حيث لم يستطع فريقه وكذلك عملاء الشركة استيعابها . كان " راج " شخصاً لا يرضى بغير الكمال ، ولا يقبل أن يخضع عمله للفحص أو التعديل ، وقد كان يوضح ذلك لأى شخص يجرؤ على سؤاله . شكا أعضاء الفريق لنائب رئيس مجلس الإدارة من " راج " ، وبعد عدة جلسات مع رئيسه ومدير الموارد البشرية ، لم يستطع " راج " إنكار أن فريقه ورئيسه يعتبرونه شخصاً غير مرن وعنيد . غير أنه خشى أن تكون الطريقة الوحيدة التى يمكنه بها إصلاح علاقاته وسمعته

هى أن يعترف بعدم جودة برامجه ، ولم يكن يرغب فى أن يقدم على تلك التضحية .

الإشارات التى نتلقاها

على الرغم من أن " راج " قد أدرك أن فريقه قد وجد برامجه معقدة ، بل لا يمكن تطبيقها ، فإنه لم يلحظ أن أعضاء فريقه غير مرتاحين لأسلوب عمله حتى تم إبلاغه بهذا ، كذلك لم يلحظ أن رئيسه وأعضاء آخرين فى الفريق يتحاشونه ، ولم يلحظ أن رئيسه لا يخصص له وقتاً ، ولم يلحظ عندما لجأ أعضاء فى الفريق - بموافقة رئيسه - إلى مصادر خارجية لحل مشكلات أحد العملاء كان " راج " أكثر من مؤهل لحلها ، لكنه فاته أن يدرك كل إشارة دقيقة وغير دقيقة . وعندما قدم له رئيسه خطة رسمية لتطوير الأداء فى ثلاثين يوماً ، قرأ " راج " التعليقات التى تتعلق بسلوكه الحاد والأوامر التى يوجهها دوماً ، واختار فى البداية أن يستوعب التعليقات كقيود على الأشخاص الذين يعمل معهم ، وبعد أقل من ثلاثين يوماً ، توقف شبح فقد وظيفته عن مطاردته عندما اتصل بى للتدريب ، فقد أدرك أنه فى سبيله لفقد وظيفته وكان على استعداد للقيام ببعض التغيرات .

كيف تبقى بعيداً عن المشاكل

نعم إن الأشخاص يترابطون أو لا يترابطون لأسباب أحياناً لا تتعلق بنا ، لكن علاقتك الطيبة مع رئيسك هى إحدى العلاقات التى لا يمكنك أن تتركها تنزلق من بين يديك .

بمجرد أن حدد " راج " أنه يرغب فى سد الفجوة بين سلوكه الحالى والسلوك الذى قد يدفعه للأمام فى وظيفته ، ركزت جلساتنا التدريبية على ثلاثة جوانب أساسية من مهارات التطوير وهى : الوعى بالذات ، والحصول على التغذية الاسترجاعية ، والدافع .

١. الوعى بالذات

الوعى بالذات هو أحد أكثر العناصر أهمية فى تحقيق الاندماج فى عملك وحياتك ؛ إنه قدرتك على فهم السبب وراء قيامك بما تفعله .

عندما تكون واعياً بذاتك ، تعرف وتفهم نفسك بما فى ذلك ردود أفعالك ، ومن ثم تصبح مستعداً لاتخاذ الاختيارات الأفضل ، وبدون الوعى بالذات ، تميل إلى تكرار نماذج قديمة ، وتتجاهل بصيرتك ، ويفوتك إدراك الإشارات التى تتلقاها من الآخرين عن تأثير تصرفاتك وكلماتك .

عندما تكون واعياً بذاتك ، تدرك الصلة بين ما تشعر به وما تفكر فيه وتفعله وتقوله ، فالوعى بالذات هو طريقك لتفهم حياتك ، ولكى تستكمل حل اللغز ، يجب أن تفهم أن مشاعرك وسلوكك مرتبطان ببعضهما البعض .

التواصل مع النقاط

إن النقاط التى أنت بحاجة للتواصل معها تبدأ من قيمك الشخصية (بالإضافة إلى مهاراتك ونقاط قوتك) ، ولأن كلمة " قيم " غالباً ما تستخدم بالترادف مع الاحتياجات ، أو الرغبات ، أو الأولويات ، دعنا نوضح الطريقة التى تقدم بها الكلمة .

إن الأشياء التى تريدها هى أشياء يمكنك أن تعيش بدونها ، فقد تحتاج إلى سيارة ولكن يمكنك العيش بخير بدونها . ربما لم تطرأ عليك أى تغيرات سلوكية إذا لم تحصل على الأشياء التى تريدها ، ولكن الحصول عليها يجعلك سعيداً .

أما الأشياء التى تحتاجها فهي ضروريات ، فبالإضافة إلى الحاجات الجسدية (الغذاء ، والهواء ، والمياه) فإننا جميعاً لدينا احتياجات شخصية مثل الحب ، أو المعرفة ، أو الشكر والعرفان ، أو كما فى حالة " راج " السيطرة ، وعند إشباع حاجاتك ، تشعر بالراحة ويمكنك حينئذ التركيز على قيمك ، أما إذا لم تشبع احتياجاتك ، فسيتغير سلوكك .

أما الأشياء التى تقدرها ؛ فهى أحداث ، أو أنشطة ، أو تفصيلات تشعر أنها ذات قيمة كبيرة بالنسبة لك وقد تجدها ممتعة وشيقة على مدار حياتك بأكملها . فإذا كانت قيمك تتمثل فى الإبداع ، فستكون فى قمة نشاطك وهمتك وشعورك بالإشباع عندما تعمل فى مناخ يسمح لك باستخدام إبداعك . أما إذا لم يقدر عملك قيمك فى الإبداع ، فقد تشعر بعدم الإشباع أو الملل ، ولكن من غير المحتمل أن يتغير سلوكك .

لقد اختار " راج " أن تلقى حاجاته ، بظل قاتم على قيمه ، فحاجته إلى السيطرة كانت قوية للغاية بحيث أنه عندما حصل على تغذية استرجاعية ، نسى أمر القيم التى يحملها من أجل أن يصبح خبيراً ، فلم تشبع حاجاته وتغير سلوكه حتى تفهم حاجاته واكتشف أساليب للتعامل معها خارج نطاق العمل . وعندها فقط استطاع أن يركز على قيمه .

ما الذى يعترض سبيلك ؟ إذا كانت هناك مواقف فى عملك أو حياتك تدفعك للتصرف بطريقة مختلفة (تقاوم ، أو تغضب ، أو تتهرب من الموقف ، أو تجادل أو تبكى) ، خذ الوقت اللازم لاستكمال تحديد مفهوم الاحتياجات بالنسبة لك . استخدم ورقة عمل الاحتياجات (الجدول ١ ـ ١) لتعريف وتحليل وتدبر احتياجاتك . ابدأ باكتشاف احتياجاتك ، ثم استكمل نموذج تحليل الاحتياجات (الجدول ١ ـ ٢) لكل حاجة تختارها . كن أميناً فى تعريف احتياجاتك ، واستكمل تحليل كيفية تغير سلوكك عندما لا يتم إشباع احتياجاتك للنهاية .

الجدول (١ ـ ١)

قائمة تعريف الحاجات

اختر أهم خمس حاجات بالنسبة لك من القائمة التالية ثم انتقل إلى نموذج تحليل الحاجات (جدول ١ ـ ٢) لتعرف كيف تؤثر كل حاجة على وظيفتك وحياتك

- ـــــ الأمان المادى
- ـــــ الكمال
- ـــــ رغد العيش
- ـــــ التوافق
- ـــــ الإنجاز
- ـــــ التأثير فى الآخرين
- ـــــ القبول
- ـــــ الدقة
- ـــــ العرفان
- ـــــ الحصول على التقدير
- ـــــ نيل الاستحسان
- ـــــ الاستقلالية
- ـــــ الأمان
- ـــــ الحماية
- ـــــ أن تكون محط الأنظار
- ـــــ الاعتماد على نفسك
- ـــــ الاستقرار
- ـــــ القوة
- ـــــ العناية
- ـــــ أن تكون مشكوراً
- ـــــ أن تكون مركز اهتمام
- ـــــ أن تكون مفهوماً
- ـــــ أن تكون مفيداً
- ـــــ التقدير

_____ أن تكون مشغولاً
_____ أن تكون هادئاً
_____ الرعاية
_____ الوضوح
_____ الراحة
_____ القيادة
_____ التروى
_____ الإخلاص
_____ التشجيع
_____ أن تكون مسموعاً
_____ الحصول على المساعدة
_____ تقديم المساعدة
_____ الأمانة
_____ الأهمية
_____ المشاركة
_____ الحرية
_____ الإعجاب
_____ المحبة
_____ الولاء
_____ لفت الانظار

_____ أن تكون محبوباً
_____ المودة
_____ أن تكون ذات قيمة
_____ التواصل
_____ التحكم
_____ تصحيح أخطاء الآخرين
_____ تحقيق نتائج جيدة
_____ تحقيق نتائج جيدة
_____ استعراض القوة والنفوذ
_____ الهيمنة
_____ ملاحقة الآخرين
_____ جذب الانتباه نحوك
_____ العطاء
_____ التميمة
_____ الدافعية
_____ أن يكون لك وزناً
_____ تطوير الأخرين
_____ التأثير على الآخرين
_____ القيادة
_____ إسعاد الآخرين

ـــــ احتياج الآخرين لك	ـــــ إثبات الذات
ـــــ طاعة الآخرين لك	ـــــ الإيمان بقدراتك
ـــــ النفوذ	ـــــ تلقى المجاملات
ـــــ الثناء	ـــــ الثقة
ـــــ الاحترام	ـــــ ولاء الآخرين لك
ـــــ أن تكون على صواب	ـــــ التفاهم
ـــــ الحصول على الإخلاص	ـــــــــــــــــــــــ
ـــــ التفهم	ـــــــــــــــــــــــ

الجدول ١ ـ ٢
نموذج تحليل الحاجات

اختر لكل حاجة من قائمة تعريف الحاجات واكمل ورقة العمل التالية :

الحاجة # ـــــ ـــــــــــــــــــــــــــــــــ

١. لقد لاحظت أننى أحتاج لهذه الحاجة فى المواقف التالية :

ـــ

ـــ

ـــ

٢. عندما أشبع حاجتى هذه أشعر

____

____

____

٣. عندما لا أشبع حاجتى هذه يتغير سلوكى بالطرق التالية :

____

____

____

٤. بينما أركز على الوفاء بهذه الحاجة ، لا أستطيع أن أركز على قيم ونقاط قوة مهمة وفرص للتطور :

____

____

____

٥. لماذا أريد إشباع هذه الحاجة ؟ ما " سببها " ؟

____

____

____

٦. ما تكاليف عدم إشباع هذه الحاجة (مادياً ، عاطفياً ، إلخ) ؟

____

____

____

٧. ما الفوائد (المكاسب) التى ستعود علىّ من عدم إشباع هذه الحاجة (زيادة فى إفراز الإدرنالين ، طاقة ، إلخ) ؟

٨. ما الذى سيتيحه لى إشباع هذه الحاجة ؟

٩. ماذا أحتاج لتعلمه أو بأية طريقة أحتاج لأن أتغير أو أنضج لإشباع هذه الحاجة ؟ (ضع قائمة بالمهارات التى يجب تعلمها ، والسلوكيات التى يتعين تغييرها ، والأفكار السلبية التى يجب التخلص منها .)

١٠. من يمكنه مساعدتى فى إشباع هذه الحاجة (صديق ، ناصح ، مدرب ، معالج ، وزير) ؟ ماذا أحتاج من كل شخص من هؤلاء ؟ (ضع قائمة بالأسماء والمهام)

الآن انتقل إلى تعريف قيمك باستخدام ورقة عمل القيم (الجدول ١ ـ ٣) . ستجد أن الكلمات تنطلق من الصفحة إليك مباشرة . اختصر قائمتك إلى خمس قيم وعند كل واحدة اسأل نفسك :

- فى أى موقع من حياتى تحترم هذه القيم ؟
- ماذا يمكننى أن أفعل لكى أطبق المزيد من هذه القيم فى حياتى وعملى ؟

بمجرد أن تحدد قيمك ، ستعرف ما هو مهم بالنسبة لك فيما وراء قدراتك ، وبمجرد أن تحدد حاجاتك ، سيتولد لديك شعور بالحواجز التى قد تعترضك فى عملك أو حياتك ، وهذا هو طريقك إلى ربط أجزاء الوعى بالذات ؛ أى الطريق إلى اكتشاف البقاع العمياء فى محيطك الإدراكى .

إن الأشخاص الذين يعون ذواتهم يعرفون أن لديهم نقاط ضعف ، ويعرفون أنهم ربما يجدون صعوبة فى إدارك نقاط ضعفهم أو قصورهم . إذا ما كنت تؤمن بأن تطوير الذات شئ طيب ، فإنه من الأمور القيمة أن تعرف كيف يدركك الآخرون .

الجدول ١ ـ ٣

ورقة عمل القيم

اختر أهم عشر قيم بالنسبة لك من القائمة التالية (أو أضف قيمك الخاصة إلى القائمة) . إن قيمك تعبر عن شخصيتك ؛ لذا خذ وقتك

لاختيار القيم التى تنطبق عليك . كن أميناً فى اختياراتك ، ولا تختر سوى القيم الفعلية (وليس الأشياء التى تريدها أو تحتاجها) .

ـــــ المغامرة	ـــــ أن تكون على ما يرام
ـــــ المخاطر	ـــــ المتعة
ـــــ التفوق	ـــــ أن يكون لك تأثير
ـــــ الابتهاج	ـــــ التطوير
ـــــ الأسرة	ـــــ التأثير
ـــــ الإبداع	ـــــ الإطلاع
ـــــ الأصالة	ـــــ أن تكون ملهماً
ـــــ اكتشاف المجهول	ـــــ توجيه الآخرين
ـــــ الإنجاز	ـــــ الابتكار
ـــــ المساعدة	ـــــ القيادة
ـــــ بلوغ الأهداف	ـــــ رعاية الآخرين
ـــــ جذب الانتباه	ـــــ الإدراك
ـــــ القبول	ـــــ الإتقان
ـــــ الوعى	ـــــ الإقناع
ـــــ الترابط	ـــــ التخطيط
ـــــ أن تكون خبيراً	ـــــ الاحتياط

ـــــ أن تكـــون جـــزءاً مـــن المجتمع	ـــــ الارتباط بالآخرين
ـــــ الحماسة	ـــــ الارتباط بقوة أعلى
ـــــ الحساسية	ـــــ المجازفة
ـــــ الروحانية	ـــــ السيادة
ـــــ البناء	ـــــ التفهم
ـــــ الدافعية	ـــــ الوعى
ـــــ المشاركة	ـــــ خدمة الآخرين
ـــــ الابتكار	ـــــ التصميم
ـــــ الاستكشاف	ـــــ وضع المعايير
ـــــ الاكتشاف	ـــــ إظهار العطف
ـــــ التمييز	ـــــ تقوية الآخرين
ـــــ تعليم الآخرين	ـــــ دعم الآخرين
ـــــ تشجيع الآخرين	ـــــ تعليم الآخرين
ـــــ شحذ طاقات الآخرين	ـــــ التأثير فى الآخرين
ـــــ تنوير الآخرين	ـــــ الاتحاد مع الآخرين
ـــــ التجربة	ـــــ استخدام الخيال
ـــــ الإحساس	ـــــ الفوز

٢. استقبال تغذية استرجاعية

يعد الترحيب بتلقى التغذية الاسترجاعية إحدى الطرق لمعرفة أن التطور المتواصل مازال فى جدول أعمالك . إذا ما كان بإمكانك تجاوز التعامل مع التغذية الاسترجاعية كنوع من النقد ، وإذا ما أمكنك الذهاب إلى ما هو أبعد من طلب الحصول على تغذية استرجاعية عندما تريد أن تستمع إلى إشادة (هل أبدو بدينة فى هذا السروال الجينز ؟ ") ، فإنك بذلك تتحرك صوب إدراك التغذية الاسترجاعية كأداة مساعدة لك فى التعلم والنمو .

عندما تتلقى التغذية الاسترجاعية ، يكون لديك خيار ، فعندما تقدم التغذية الاسترجاعية بطريقة إيجابية ومحترمة ، يمكنك قبولها والتعلم منها ؛ أما إذا قدمت التغذية الاسترجاعية بطريقة سلبية (أكثر من مجرد سلاح) ، فيمكنك أن تفرض حدوداً حول طريقة تقديمها ، وفى نفس الوقت تسعى للحصول على القيمة الخفية من ورائها . وفيما يلى أربعة اقتراحات لتكون أكثر تأدباً عند قبول التغذية الاسترجاعية .

- **الاستماع** . من المهم أن تستمع إلى ما يقال ، ومن المستحيل أن تفعل ذلك إذا ما كنت مشغولاً بالدفاع عن نفسك . استمع دون مقاطعة أو إنكار لما يقال لك " (لم يكن أنا !) " ، أو دفاع (" نعم ، لكن ") ، أو تحويل للاتجاه (تغيير الموضوع) ، أو توجيه للاتهامات (قلب الأمور) ، أو سرد للأعذار أو تبرير . لا توجه رد الفعل ، فقط تجاوب .

إذا ما أرسلت بريداً إلكترونياً مليئاً بعبارات الغضب ، فهذا رد فعل . إذا ما زجرت موظفاً ، أو قريباً ، أو فرداً من الأسرة ، فهذا رد فعل . إذا ما رفعت سماعة الهاتف لتعطى نفسك بعض الراحة من أحد الأمور التى تناقشها ، فهذا رد فعل . إذا ما تذكرت أحد المواقف الشخصية أو المهنية وتمنيت قائلاً : " لو لم أقل ذلك " ، فهذا رد فعل .

إن الفعل يحدث أوتوماتيكياً ويفرض عليك قيوداً ودون تفكير ؛ أما التجاوب فيتطلب وقتاً للتفكير ، والتقييم ، والتأكد ، والفهم . عندما تعطى نفسك تصريحاً بإصدار استجابة ، فإنك توفر لنفسك فى الحال مزيداً من الخيارات . يمكنك أن ترسل رسالة غاضبة ، أو تزجر شخصاً ما ، أو تنفجر فى شخص عبر الهاتف ، كما يمكنك أن تتركه يفعل ذلك معك ، لكن يمكنك أيضاً التروى للحظات قليلة أو ساعة ، أو حتى يوم قبل أن تتخذ أى فعل فى هذه المواقف لكى تحترم قيمك ، وتحترم قيم الآخرين (حتى إذا كانت خاطئة) ، وتحافظ على سمعتك المهنية فى نفس الوقت .

- **الاستيضاح** . احصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات ، وتأكد من الحصول على أمثلة محددة حتى تفهم الأمر تماماً .

- **الشكر والعرفان** . دع مرسل التغذية الاسترجاعية يعرف أنك سمعت التغذية الاسترجاعية التى أرسلها لك بشكره على مشاركته لك فى المعلومات (حتى إذا لم تكن تتفق معها) ، ثم راجع ما سمعته مع نفسك وفكر فيما يعنيه لك ، وإذا ما كان يمكنك (وكيف) الاستفادة منه فى حياتك .

- **التجاوب** . وفر الوقت اللازم لكى تعود إلى مرسل التغذية الاسترجاعية كى تعرفه ما تخطط لفعله حيال تغذيته الاسترجاعية وأيد رأيه إذا ما كان صواباً .

فى البداية ركز " راج " على تحقيق احتياجاته ؛ لذا كانت التغذية الاسترجاعية مؤلمة بالنسبة له . ومنذ ذلك الحين تعلم كيف يصل بين حاجته التى لم تتحقق وسلوكه وهو الآن يمكنه أن يقبل ويستخدم التغذية الاسترجاعية الجيدة . لقد اختار أن يحدد ويغير سلوكياته غير السليمة

حتى يمكنه البدء فى بناء علاقات عمل أكثر فاعلية ، كما أنه وجد أن قبول التغذية الاسترجاعية قد ساعده فى خلق بيئة محفزة له ولفريقه .

٣. الدافع

أظهر لرئيسك وفريقك أن توافر الدافع لديك هو أحد العناصر الرئيسية لإعادة بناء سمعتك المحطمة .

وللدافع أربعة أجزاء : الرغبة فى تطوير نفسك ، والالتزام برؤية وأهداف الفريق ، والمبادرة ، والتفاؤل . ولا يمكن الفصل بين هذه الأجزاء الأربعة ، فإذا ما كنت عاكفاً على تطوير نفسك وملتزماً تجاه فريقك ولكن تنقصك المبادرة ، فلن تنتهز الفرص التى قد تلوح لك فى الأفق . إذا ما كنت مهتماً بتطوير نفسك ، وملتزماً تجاه فريقك ، وتظهر المبادرة ولكن ينقصك التفاؤل ، فستعوزك القدرة على توحيد الناس فى اتجاه رؤية للمستقبل ، وقد تبدو لك العواقب والعراقيل ضخمة ولا يمكن التغلب عليها .

راجع أوراق عمل الحاجات والقيم فى الجزء السابق من هذا الفصل لتقيم مدى اهتمامك بتطوير نفسك . إذا ما وجدت أنك تفتقر لعناصر الدافع ، والرغبة فى تطوير نفسك ، والالتزام والمبادرة ، والتفاؤل ، فقد تجد أن حاجاتك لم تشبع أيضاً وأن قيمك لم تحترم . تول زمام السيطرة على مهنتك وابحث عما تفتقده .

معلومات يجب تذكرها قبل بدء خطة الإصلاح

التفاؤل سلوك مكتسب ؛ فهو ميلك إلى توقع إحراز أفضل نتيجة ممكنة . إن الاختلاف الرئيسى بين المتفائلين والمتشائمين يكمن فى كيفية تفسير العقبات لأنفسهم : فالمتفائل سيفترض أن بإمكانه أن يفعل شيئاً ليغير الموقف السلبى ، أما المتشائم ؛ فإنه يفترض ـ على الأرجح ـ أنه لا يوجد أى شيء يمكنه القيام به من شأنه أن يحدث أى تغيير على

الإطلاق . يعتقد المتفائلون أن الظروف السلبية ظروف مؤقتة ، بينما يرى المتشائمون أن مثل هذه الظروف دائمة ولن تتغير . ربما تكون رغبة المتفائلين فى التغيير هى التى تصنع هذا الاختلاف ، ولكنك بحاجة لأن تعرف أن لديك القدرة على زيادة مستوى تفاؤلك وأنك إذا ما قمت بذلك ، ستلاحظ زيادة فى دوافعك ، وتحسن فى الإنجاز ، وكذلك ستشعر بحالة مزاجية أفضل بكثير وإحساس بالتحسن .

ضع خطتك للإصلاح

إن خطتك للإصلاح هى استراتيجيتك لإبطال أى ضرر ، وبناء سمعة طيبة فى مؤسستك والحفاظ عليها ، والابتعاد عن المتاعب . إذا ما تلقيت ملحوظة كتابية رسمية من رئيسك يحدد لك فيها أوجه قصورك ، يتولد لديك إحساس بأهدافك الجديدة ، فإذا ما كنت تضع خطة الإصلاح فقط على أساس ملاحظتك أو إدراكك لحاجتك لهذه الخطة ، إذن فسيتطلب الأمر منك عملاً إضافياً . على أية حالة ، أجب فى صفحة بيضاء على الأسئلة التالية :

١. لماذا تقوم بالعمل الذى تقوم به ؟

٢. ما إنجازاتك الرئيسية ؟ هل يرى رئيسك هذه الإنجازات بنفس طريقتك ؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك ، فلم ؟

٣. ما أكثر شىء استمتعت به فى هذه الوظيفة ؟

٤. ما أقل شىء استمتعت به فى هذه الوظيفة ؟

٥. ما حافزك الأساسى ؟ هل يرتبط هذا بقيمة أو حاجة ؟ وإذا كان الأمر كذلك ، فما هذه القيمة أو الحاجة ؟

٦. ما علاقتك برئيسك ؟ ضع قائمة بأهم ثلاثة افتراضات لرئيسك عنك مع ضرب أمثلة . كيف خلص رئيسك إلى هذه النتيجة ؟ ما الذى يحتاجه رئيسك لأن يعرفه عنك لتغيير هذه الافتراضات ؟
٧. ما علاقتك بالآخرين ؟ ضع قائمة بأهم ثلاثة افتراضات لكل شخص عنك ممن تحتاج علاقتك به للإصلاح مع ضرب أمثلة . كيف يراك هؤلاء الأشخاص ، وماذا يحتاجون معرفته عنك ليغيروا هذه الافتراضات ؟
٨. ما المناخ السائد (الثقافة) فى مؤسستك ، وكيف يتفق ذلك أو يتعارض مع حاجاتك أو قيمك ؟

٩. ما أهدافك المهنية والعملية للخمس أو العشر سنوات التالية ؟

ستشير إجاباتك على الأسئلة ١ ، ٨ ، ٩ إلى دوافعك والتزامك تجاه نفسك ومؤسستك ، أما إجاباتك على الأسئلة ٢ ، ٣ ، ٥ فستقرر مدى صحة رغبتك فى تطوير نفسك ، ومبادرتك لتحقيق ذلك ، وثقتك فى نجاح خطتك . أما إجابتك على الأسئلة ٤ ، ٦ ، ٧ فتكشف لك عن الحاجات التى يجب إصلاحها ومع من .

اكسب سمعتك. لإعادة بناء مكانتك فى مكان العمل ، خذ نفساً عميقاً ، ولتكن لديك رغبة فى اتخاذ الوقت المطلوب لاستعادة ثقة الآخرين ، واحتفظ بتفاؤلك . اختر أفضل اتجاه بالنسبة لك وللعاملين معك .

١. **إعادة بناء الثقة** . إن الثقة شىء رائع ، وبينما تعتبر أهم عناصر العلاقات الناجحة على الأرجح ، فإنه ليس من السهل تعريفها (أو بنائها) لأنها تفسير شخصى لما تشعر به حيال سلوك شخص ما .

عندما تعيد بناء ثقة ممزقة فى مجال العمل ، فإنك تحاول أن تنقل للآخرين أنك معترف بأخطائك (فى الأحكام أو السلوكيات) ، وأنك

تشترك معهم فى نفس القيم ، وأنكم تسيرون على نفس المسار ، وأنك سوف تكون جديراً بالاحترام وعلى درجة عالية من الكفاءة المهنية . إن هذه العملية تستغرق وقتاً

إنك تقاتل إدراكك لقدرتك على التنبؤ . بالنسبة لـ " راج " ، فقد تنبأ رئيسه وزملاؤه بأنه سيكون دوماً عدائياً ومندفعاً ، واحتاج " راج " أن يبدأ مع رئيسه معترفاً بأنه قد أظهر بعض السلوكيات السيئة ، وأنه قد أعد خطة لضمان عدم تكرار هذا السلوك (أو الخطأ) . وفيما يلى مثال للاعتذار الذى قدمه " راج " وأسلوب الإصلاح الذى استخدمه :

" أريدك أن تعرف وترى الكفاءة والحرفية التى أتوقعها من نفسى ، فى الفترة الأخيرة رأيت شيئاً أقل من هذه الحرفية ، فقد كان موقفى المتشدد غير مناسب وغير مقبول أيضاً . لقد سمحت لمشاعرى أن تسيطر على أفعالى على الرغم من معرفتى بأن هذا النوع من السلوك غير مناسب . إننى أتحمل مسئولية أفعالى بالكامل وسأصحح الأمور . أتمنى أن تقبل اعتذارى وتسمح لى بإعادة بناء ثقتك وثقة فريقنا فىّ " .

٢. **كن متواضعاً ولكن لا تتذلل** . إن تواضعك عند البدء فى خطة الإصلاح يعنى أن تكون مسئولاً عن أفعالك ، وعلى استعداد للعمل على إعادة بناء العلاقات .

أما التذلل فهو عار ؛ فبينما قد لا تنظر إلى سلوكك بفخر ، فإن طلب المغفرة لن يدعم قضيتك .

٣. **نفذ عملية التغير** . إذا كنت تعكف على إصلاح ثقة محطمة ، أو تصحيح خطأ فادح ، اسأل رئيسك عن الخطوات التى يمكنك اتخاذها لبناء الثقة . إن ذلك سيسمح لك بالتركيز وإظهار سلوكياتك الجديدة مما يدخل ضمن إطار عملية التغير . إن تغيير سلوكك والافتراضات التى يكونها الناس عنك وعن سلوكك لن يحدث بين عشية وضحاها .

إذا ما انخفضت مكانتك أو حرمت بعض المهام ، تقبّل ذلك بروح طيبة واعمل بجد ، واتخذ اختيارات ذكية ، وقم بمهامك على نحو طيب .

٤. **واصل التعلم** . عندما تعمل على إصلاح علاقاتك مع رئيسك ، تأكد من أنك تعرف قيم مؤسستك ، وتأكد أيضاً من أنك تواصل تعلم المزيد عن الصناعة التى تعمل بها ، وشركتك ، ووظيفتك ومهاراتك ، وفي كل مرة تتعلم مهارة جديدة ، احتفل بفوز جديد وحقق إنجازاً جديداً ، أو احصل على رسالة أو مذكرة تهنئة أو شكر واحتفظ بها في ملف خاص . فى الأوقات الصعبة ، يمكنك أن تذكر نفسك بإنجازاتك وقيمتك بالنسبة لمؤسستك ، وفى الأوقات الأفضل ، سيكون لديك مورداً عندما يحين وقت مراجعتك التالية لما قدمته من إنجازات .

٥. **احتفظ بعقل متفتح** . فى بعض الأحيان ، ستكون افتراضات الآخرين عنك عميقة للغاية بحيث يصعب تغييرها مما يتطلب منك تعديل استراتيجيتك . ذات مرة ؛ كان لى رئيس قال لى فى استجابة لاقتراح من جانبى للنهوض بأدائى : " الفهد الأرقط لا يمكنه أن يغير جلده " . لقد أوضحت كلماته هذه حقيقة عدم اهتمامه بالعمل مع خطتى للإصلاح أو معى ؛ لذا فقد وضعت خطة لترك العمل بدلاً منها ، وبالفعل تركته .

أفكار أخيرة

إذا ما وجدت رئيسك يفكر فيك بصورة سيئة ، فحينئذ لا يكون هناك طريق سهل للتخلص من هذه الصورة ، وسواء كانت هذه الصورة مسئوليتك أو مسئوليته أو مسئوليتكما معاً ، فإن الأمر يخصك . لن يكون هناك مخرج للتخلص من علاقة سيئة مع أى شخص ـ بما فى ذلك رئيسك ـ

دون إحساس قوى بالوعي بالذات ، وبدون هذا الإحساس ، قد تستهويك فكرة إنكار مسئوليتك ، أو تنسحب من العلاقة برمتها .

خذ الوقت اللازم لمعرفة ما يعترض سبيلك ، فبينما قد لا تكون العلاقة الصعبة مع رئيسك خطأك بالكامل ، فمن المستحيل تحديد ذلك دون تحديد الشيء المفقود أولاً . ألق نظرة سريعة على أهداف وسلوكك ؛ تعرف على حاجاتك وقيمك واستوضح كيف يتغير سلوكك عندما لا تتحقق حاجاتك . حافظ على وعيك بذاتك ، ودوافعك ، وتفاؤلك ، وتعلم كيف تتقبل التغذية الاسترجاعية ، وضع خطة لإعادة بناء العلاقات المحطمة .

أحياناً لا يمكن إعادة بناء الثقة المحطمة ، أو استعادة المصداقية المفقودة ، ولكن حتى إذا ما شعرت بأن هذا هو الحال ، فلا تفقد الأمل حتى تتأكد من ذلك . اسع للحصول على وجهة نظر إيجابية من أحد المدربين ، فالمدرب الجيد سيساعدك على أن ترى الشيء المفقود بوضوح ، وتحدد العقبات التى تعترضك وتتغلب عليها ، وتقرر كيف ستواصل طريقك للإنجاز ، وفى نفس الوقت تحافظ على موضوعيتك ومصداقيتك .

إذا ما استرحت للحديث عن موقفك مع ناصح ، أو ممثل للموارد البشرية ، أو صديق مقرب جرب ذلك . غير أنك يجب أن تتذكر أن الناصح ، أو ممثل الموارد البشرية ، أو الصديق قد يكون أقل موضوعية فى وجهة نظره عما مررت به . وبينما تتحدث إلى مثل هذا الشخص ، وضح له أنك تسعى للحصول على تغذية استرجاعية وتوصيات موضوعية وبنَّاءه ، أنك لا تسعى للحصول على عزاء سلوان .

بمجرد تأكدك من الوصول إلى نقطة اللاعودة ، انظر " عندما تفشل كل الطرق الأخرى " فى الفصل الثالث عشر) .

استراتيجيات ومفاهيم مهمة

١. استغرق الوقت اللازم للتعرف على قيمك ؛ فهى تمثل شخصيتك .

٢. تفهم احتياجاتك ؛ تلك الأشياء التى فى طريقك .

٣. تعرف على الفرق بين ما تقدره ، وما تحتاجه ، وما تريده .

٤. كن واعياً بذاتك ، اعرف شعورك وأسبابه ، وكيف يبدو للآخرين .

٥. كن منفتحاً على التغذية الاسترجاعية الإيجابية كوسيلة للنمو والتعلم وكن مستعداً لبناء سياج حول أية تغذية استرجاعية سلبية أو عدائية أو تنطوى على مواجهة .

٦. عندما تتواصل مع أى شخص ، تجنب الإنكار والدفاع وتغيير الموضوع .

٧. ابن سمعة دقيقة وإيجابية .

٨. اكسب الثقة ولا تطالب بها .

٩. كن متواضعاً ولكن لا تتذلل .

١٠. اقبل التغيير فهو سيحدث سواء أردت أم لا .

١١. تفهم أن الآخرين قد يرونك بطريقة تختلف عن رؤيتك لنفسك .

١٢. تعلم أن تتعلم وتعلم أن تستمتع بالتعلم .

٢

عندما تعمل لدى أحمق

شاركت " فيليب توفام " المدير التنفيذى لإدارة المعلومات قصته المزعجة مع رئيسه فى بداية حياته المهنية :

لا أحد منا يعرف ما إذا كان الرئيس سيصل فى سيارته الفيرارى أو فى سيارته الجيب . ولكن عندما وصل فى سيارته الفيرارى ، لم تكن هذه إشارة جيدة .

فعندما يصل فى السيارة الفيرارى ، يصل بعد التاسعة صباحاً منطلقاً نحو مرآب السيارات ، ثم يغادر السيارة وهو يحمل حقيبة فى يد ونسخة من صحيفة " وول ستريت " فى اليد الأخرى ، ويسير إلى المكتب مباشرة دون ابتسامة أو تحية .

بعد ذلك يغلق باب مكتبه ، وبعدها بثلاث دقائق يفتح ...

" أنت أيها .... أجب على الهاتف لتحضر لى بعض الصفقات ، أنت أيها الكسول .... يجب أن أفصلكم جميعاً ".

كانت هذه فكرته عن الحديث المحفز وكان يستمر لعدة دقائق . ومثل الحشرات الليلية ، كنا نعود إلى هواتفنا ، فسوف يعود إلى مكتبه ولن يظهر ثانية حتى يحين موعد خطبته العنيفة التالية .

عندما كنا نعرف أن الأجواء صافية ، كنا نتقدم صوب مبرد المياه ونسأل بعضنا البعض عن أخبار رحلة كل منا للبحث عن وظيفة أخرى .

كيف تستطيع أن تعمل مع شخص يتسم أسلوبه فى القيادة بعدم الاتزان ؟ لقد عرف " فيليب " أن هذا الموقف ليس فى صالحه ؛ لذا قرر ترك العمل . ماذا كنت ستفعل ، أو بالأصح ماذا فعلت عندما واجهت هذه الورطة ؟

عندما تجد نتائج المقابلة الشخصية التى أجريتها لم تتنبأ بدقة بالواقع الحقيقى لمكان العمل ، فقد حان الوقت لمعرفة ما يصلح ولا يصلح لك .

أساليب القيادة

هناك عدد كبير من أساليب القيادة تتراوح ما بين الحاسم إلى القهرى ؛ بين المتعاون الفعال إلى الحامل القاصر شاملاً كل شىء بينهما . وبينما لا يوجد أسلوب واحد يناسب كل المواقف ، فإن هناك خصائص محددة يحملها القائد الحقيقى بغض النظر عن الأسلوب الذى يتبعه :

- الاستماع قبل التصرف وإدراك أنه لا يمتلك كل الإجابات .
- تحديد الاتجاه وخلق ودعم رؤية ، ومهمة وغرض لنفسه أو للمؤسسة .
- توفير مناخ تحفيزى وداعم للآخرين ، وفى نفس الوقت يعمل دوماً على إيجاد وسيلة أفضل .
- إظهار الاحترام والتشجيع (بدلاً من التورط فى السخرية وتوجيه الاتهامات) لهؤلاء الذين يرغبون فى تجربة أشياء جيدة حتى إذا كانوا يفشلون أحياناً .

- مساندة التعلم المستمر وتجديد الذات .
- القيادة بضرب الأمثلة واحترام نسق القيم التى تظل ثابتة ودائمة .
- إظهار معايير شخصية ومهنية مرتفعة ، وتقدير ثراء قوة العمل المتنوعة .
- وضع الالتزامات والحفاظ عليها .
- إشراك الآخرين فى عملية صنع القرار فى المؤسسة وفهم الفرق بين القوة (التصرف الفعال) والسلطة (الرغبة فى السيطرة) .

إن اكتشافك أن رئيسك الجديد يفتقر إلى بعض سمات القيادة يمكن أن يكون تحدياً ، خاصة إذا ما كان يعكس واحداً أو أكثر من أساليب الإدارة الأربعة القاتلة : المتغطرس ، العالم ببواطن الأمور ، غير المؤهل ، والمدقق .

الرئيس المتغطرس

هناك رؤساء يتسمون بالإلحاح لكنهم يتسمون بالطيبة ، وهناك رؤساء ذوى نوايا حسنة لكن ينقصهم الوعى بالذات ، ثم هناك الرؤساء المتغطرسون . أحياناً ما يستخدم الرؤساء المتغطرسون نموذجاً من الأفعال الصغيرة الغامضة خلال فترة ممتدة . ربما لا يكون كل تصرف فردى مسيء ، ولكن التأثير التراكمى يجعل الوضع غير محتمل . هناك نوع آخر من الرؤساء المتغطرسين دائماً ما يمارسون الضغوط ، كما أنهم عدائيون ، وغاضبون ، ووقحون ، ولوامون ، ويهددون ، ويهاجمون ، ويميلون إلى الانفجار فى نوبات غضب .

خلال الطفرة التكنولوجية التى حدثت فى التسعينيات ، كان من الصعب العثور على مواهب ، كما رُقى بعض الأشخاص لمناصب تفوق

قدراتهم . لقد شجع الركود الاقتصادى الذى تلا ذلك هؤلاء الأشخاص غير المؤهلين على إثبات قيمتهم فى مؤسساتهم .

انتقل " رون " من شركة صغيرة لبرمجيات الحاسوب فى الجنوب الغربى إلى منصب أكبر فى شركة برمجيات أكبر فى الشمال الشرقى . بعد مرور الأسابيع القليلة الأولى من تعلم مبادىء الشركة الجديدة وثقافتها ، وجهت الدعوة إلى " رون " لحضور الاجتماع الشهرى لفريق القيادة . وبعد تقديم " رون " والترحيب به ، سأله رئيس الشركة سؤالاً ، بعد مطالعة أوراقه ، بدأ " رون " فى الإجابة ، لكن رئيس الشركة قاطعه فجأة صائحاً : " إنك لا تعرف ما تفعله ! سأتصل (بالعميل) وأعرف الإجابة بنفسى ! " وأضاف " لا أعرف لماذا نعين شخصاً غبياً للغاية هكذا !" مرحباً بك فى شركتك الجديدة يا " رون " .

لقد أهين " رون " أمام زملائه وأعضاء الإدارة العليا ؛ ولأنه لم يكن يعرف شيئاً عن أسلوب رئيسه المتغطرس ، فقد استنتج أنه فشل فى وظيفته الجديدة . غير أنه بعد الاجتماع ؛ تحدث " رون " مع رئيسه وزملائه المقربين ، وأدرك أنه فى وقت ما كان كل شخص فى الفريق هدفاً للسلوك القاسى للرئيس . لقد سمع قصصاً عن هؤلاء الذين وقفوا وتحدوا الرئيس ، وهؤلاء الذين أصابهم الخجل وحاولوا تجنبه ، وهؤلاء الذين تركوا وظائفهم . فكر " رون " فى الاختيارات المتاحة أمامه ، يمكنه أن ينسحب (وهذا ليس أسلوبه) ، أو يحاول الاختباء (وهذا أيضاً ليس أسلوبه) ، أو يغير الطريقة التى يتعامل بها مع الموقف ويستوعب سلوك الرئيس واختار الخيار الأخير .

أدرك " رون " أنه يحب وظيفته وشركته بالفعل ، وأنه يرغب فى العمل مع رئيسه ، وزملائه ، ورئيس الشركة لخلق عملية تواصل تجدى معهم ، وحدد احتياجاته ، وقيمه ، وأسلوبه الأساسى ووضع خطة لإيجاد أسلوب للتواصل أشرك فيها زملاءه فى القيادة بما فى ذلك الرئيس . شملت الخطة تقييماً لمكانته فى المؤسسة ، ومراجعة للنتائج

الرئيسية والدوافع وجزء عن " كيف يتم توجيهي على أفضل وجه " . ومنذ ذلك الحين ، لم يعد " رون " هدفاً للمضايقات أو للإهانات .

العالم ببواطن الأمور

لقد كان رئيسك هناك ، وفعل هذا ، ويخبرك بكل ذلك في كل فرصة تتاح أمامه . إن هذا النوع من المديرين يعتقد أنه خبير في كل الأمور ، وعادة ما يتمسكون بالقيام بالأشياء بالطريقة التي اعتادوها دوماً في مسعى لتجنب المفاجآت وضمان تحقيق نتائج دائمة على الرغم من أنها لا تكون ممتازة .

هذا نوع آخر من التنكر غير الآمن : في مسع للظهور بمظهر السلطة القوية سيتأكد هذا الشخص من أن الجميع يرونه كشخص يعرف كل شيء ؛ ونظراً لأن هؤلاء المديرين يطلبون دائماً من فريق العمل اتباعهم ، فإنهم يميلون إلى عدم تشجيع أية عمليات أو أفكار جديدة ، أو سرقة الأفكار الجيدة والإنجازات من الآخرين :

يعمل " بريت " كمدير عام موسمي في منظمة للخدمات التحويلية . انضم " بيرت " إلى فريق القيادة في أغسطس عقب إعادته إلى الولايات المتحدة بعد عدة سنوات قضاها في المملكة المتحدة . خلال الشهور الأولى من عمله ، شك " بريت " في أن رئيسه " جون " يتوقع زيادة ضخمة في نتائج الخدمة دون تغيير أي شيء . أبلغ " جون " " بريت " عدة مرات أن العمليات والأفراد المتواجدين في المكان ، والطريقة التي تتم بها الأشياء ، والأفراد الذين يقومون بهذه الأشياء " على ما يرام " ، وأنه فقط لو كان " بريت " مديراً عاماً أفضل ، فستتحقق النتائج المنشودة .

جاءت القشة الأخيرة التي قصمت ظهر البعير بالنسبة لـ " بريت " بعد توقيع عقد مع عميل جديد ، فقد غير " بريت " أسلوباً وعدة عمليات ، وعرض توسيع نطاق الخدمات للعميل الجديد ، وكانت النتيجة توقيع أكبر عقد في تاريخ الشركة . كان " بريت " سعيداً وفخوراً بفريقه وأرسل مذكرة لـ " جون " يشرح له فيها ما تم من إنجاز بجهوده وجهود فريقه ، وعلى

الفور أرسل " جون " مذكرة مماثلة تقريباً إلى مقر الشركة الرئيسى مرفق بها نسخاً إلى كل الموظفين تشير إلى العقد الجديد باعتباره انتصار شخصى له (دون أدنى ذكر لـ " بريت " أو فريقه) .

كان أمام " بريت " عدة خيارات : يمكنه أن يواجه " جون " ويطلب منه الاعتراف بالإنجاز وبأى إنجازات مستقبلية ، ويمكنه العمل على ضمان إرسال كل الإعلانات المستقبلية عن العقود الجديدة إلى مقر الشركة إلى " جون " فى نفس الوقت ، يمكنه أيضاً أن يعيد تقييم العمل مع رئيسه . قرر " بريت " أن يختار الاختيارات الثلاثة ، فقام أولاً بمواجهة " جون " وطالبه باعتراف مناسب فى المستقبل ، ثم تأكد من أنه سيتم إعلان الشركة بكل عميل جديد . فيما بعد ، اكتشف " بريت " أن الطاقة المطلوبة لمراقبة " جون " أكثر مما يرغب فى إنفاقها ، فبدأ البحث عن عمل جديد يتلائم بصورة أكبر مع قيمه الخاصة .

غير المؤهل

من الصعب العمل مع شخص يصدمك دوماً بمدى عمق عدم صلاحيته . لسوء الحظ أحياناً ما يحصل أشخاص على ترقية أكبر من إمكانياتهم ، وإذا ما تغاضيت عن الترقى فى مجال تنافسي إلى منصب يشغله شخص غير مؤهل حالياً ، فقد تجد الموقف أكثر سوءاً .

كانت " ديان " تعمل كمدير لعلاقات العملاء فى منظمة لخدمات إعادة التوطين عندما حدثت إعادة لهيكلة الشركة ، حيث استحدثت وحدات عمل مستقلة مما وسع نطاق مهام المدير ليصبح منصبه " مدير وحدة عمل " .

كانت " ديان " هى الوحيدة من بين زملائها التى لم يتم اختيارها للمنصب لجديد ، وبدلاً من ذلك أخبرت أنها ستتولى مسئولية تدريب مدير المبيعات " ستيف " على أساليب العمليات ، وأن " ستيف " سيتولى منصب مدير وحدة العمل .

لم يرغب " ستيف " فى أن يبدو كأنه لا يفهم العمليات ، ولم يكن مرحباً بأن يتعلم على يد " ديان " ، وحاول جاهداً أن يخفى نقص معرفته وكان معروفاً بقطع تعهدات للعملاء من الصعب الوفاء بها . كانت القشّه

الأخيرة التى قصمت ظهر البعير بالنسبة لـ " ديان " عندما وعد " ستيف " عميلا بتقديم خدمة خاصة مجانا دون أن يدرك أن رسوم هذه الخدمة ٢٥ ألف دولار فى الواقع ، وعند سؤاله عن كيف وقع الخطأ الأحمق ، أبلغ " ستيف " رئيسه أن " ديان " هى المسئولة . سألت " ديان " " ستيف " لماذا ألقى عليها باللوم ، فاعترف لها بأنه من ارتكب هذا الخطأ وأنه ألقى عليها باللوم فعلا وأنه سيفعل نفس الشيء مرة أخرى ليحتفظ بوظيفته وسمعته .

من خلال هذه القصة عرفت " ديان " أن الهيكل الجديد داخل المؤسسة لن يناسبها ، وأن هذا النوع من الرؤساء غير المؤهلين لا يعرف سوى أن يبعد نفسه عن المتاعب ويترك الآخرين يقعون بها .

هناك رؤساء غير أكفاء يدركون حقيقة أنفسهم وربما يرحبون بمساعدتك وتأييدك ، وهناك رؤساء غير مؤهلين لا يعلمون عن حقيقة أنفسهم شيئاً . إن هذا النقص فى الوعى يتيح لك الفرصة للشكوى أو السخرية ، أو الفرصة لفتح باب للمناقشة والتعلم ، أو اتخاذ قرارات حاسمة بشأن اتجاه مستقبلك المهنى . أحد هذه الخيارات سيبقيك مكانك ، والأخرى ستدفعك للأمام .

المدير المدقق

هذا المدير يقدم الكثير من التغذية الاسترجاعية أغلبها سلبى . إن المدير المدقق ينشغل دائماً بمهام تافهة ، ويبالغ فى الشكاوى ، ويصدر عدداً غير محدود من الأوامر ، وليست له أولويات ، ويرسل رسائل متناقضة ، ويراقب ساعات عملك ، ويعمل لساعات طويلة (ويتوقع من مرءوسيه أن يفعلوا نفس الشيء) ، ويهتم بالأعمال الكتابية للغاية (مثل أن يقيس جودة التقرير بحجمه) ، ويستخدم تقييمات الأداء كسلاح ، ويتحدث عن أوجه قصور الآخرين علناً وبحرية .

مزيج متنافر : قصة دانيال

لعدة سنوات . عملت لدى شيطان متجسد فى صورة إنسان ، وتعاملت مع مساعدته ذات السلوك الفظ والحس المتبلد . كان دائم التهديد

والوعيد ، يستمتع بإهانة الموظفين فى الاجتماعات ، وينسب لنفسه فضل إنجازات لم يقم بها ، وكان يصرخ عندما لا تسير الأمور وفق ما يريد . كانت مساعدته على شاكلته ، " تصادقك " لتحصل منك على معلومات تستخدمها ضدك لاحقاً ، اللوم والإدانة هو أسلوب الإدارة المتبع ، والخوف هو رد الفعل ، والمشكلة هى أننا فى بلدة صغيرة ونعمل بصناعة تنمو ؛ لذا فإنه حتى مع مديرين يستخدمون أفقر أساليب الإدارة نحقق أدنى حد من النتائج الطيبة . لقد أنهكتنى هذه الورطة ، إننى لا أعرف هل على أن أصمت وأواصل العمل على أمل أن يوماً ما سيأتى شخص يضع حداً لهذا الجنون ، أم على أن أدعو الله وأتمنى الأفضل .

هل يمكن إنقاذ هذه العلاقة ؟

قبل أن يبدأ كل من " دانيال " ، و " ديان " ، و " بريت " ، و " رون " فى بناء استراتيجيات لتحويل مجرى علاقاتهم مع رؤسائهم ، طلبت منهم التفكير فى ثلاثة معايير مبدئية للبدء فى خطة للإصلاح :

- يجب أن تحب الشركة حقاً - إذا لم تكن تحبها فلم تزعج نفسك ؟

- يجب أن تحب العمل الذى تؤديه - إذا لم تكن تحبه فإن رغبتك فى " التعامل " مع رئيسك قد تكون انتقاماً أكثر منها إصلاحاً للعلاقة .

- يجب أن تكون نزاعاتك الحالية مع سلوك رئيسك تعود لأقل من عامين - أى نزاعات تعود لأكثر من ذلك تحتاج إلى تغيير أكبر .

الخطوة التالية هى الإجابة على الأسئلة التالية :

- متى لاحظت للمرة الأولى هذا السلوك ؟ هل بدأ بسبب حدث ما متعلق بالعمل (مثل تقدير الرئيس السىء للأداء) ، أم بسبب صعوبات مهنية أو شخصية (مثل تخفيض رتبتك أو طلاقك) ، أم كان هذا السلوك موجوداً دائماً ؟

- هل تحظى وحدك بهذه المعاملة السيئة ، أم أن طغيان رئيسك يشمل الجميع ؟

إذا ما كان النمط السلوكي للرئيس قد ظهر مؤخراً ، ونابع من حدث محرج فى حياته ، وموجه ضد الجميع ، فإن فرصك فى تغيير الموقف طيبة . لكن إذا كان نمط السلوك قديم ومستمر وموجه ضدك وحدك ، فهناك عمل ينتظرك .
كان " دانيال " يعمل مع الرئيس " الشيطان " لأكثر من ثلاث سنوات ، وكان يعامله ويعامل معظم أعضاء فريق القيادة بنفس هذا الأسلوب السيء ، وعلى الرغم من أن " دانيال " كان يحب الشركة ، فقد وجد أن عمله غير مجد ؛ لذا جاء قراره بترك الشركة سهلاً . بعد ذلك بدأ " دانيال " رحلته للبحث عن عمل ، وفى غصون تسعين يوماً ، كان قد تقلد منصباً أرفع فى مؤسسة تسودها ثقافة أكثر تناغماً مع قيمه .

دعنا نتحدث

قام " رون " بمهمة رائعة فى مواجهة رئيسه المتغطرس ، فإلى جانب الشجاعة ، كان كل من يحتاجه هو وضع خطة ليعملا معاً بصورة طيبة . إن هذا النوع من " الحديث " ليس مواجهة عدائية ، ولكنه ببساطة حوار بين شخصين بحثاً عن تحقيق التوازن والاندماج والانفتاح .
على الرغم من أن " بريت " و " ديان " قررا ترك عملهما ، فإنهما قد تعاملا مباشرة مع رئيسيهما . ولإعادة بناء علاقتك مع رئيسك ، ستحتاجان بالتأكيد لأن تجلسا وتدرسا مشكلتكما معاً . أولاً تحتاج أن تعرف ما تريد ، بعد ذلك يمكنك أن تحدد ما قد يكون مفقوداً :

- ماذا تريد ، ولماذا تريده ، وممن تريده ؟

- ماذا حدث ، وما شعورك حياله ، وما النزاع هنا ؟

- إلى أى مدى ساهمت فى حدوث هذا النزاع ؟
- منذ متى وأنت تشعر أن هذا النزاع قد بدأ ؟
- منذ متى وأنت تؤجل هذا الحوار ؟
- إلى أى مدى تشعر بتقوض علاقتك مع هذا الشخص ؟

حدد ما تود أن تقول ثم دونه . قله بصوت مرتفع ، وحاول أن تستمع له كما لو أن شخصاً آخر يقوله لك . عندما ترتاح لما يجب أن تقول وكيف تريد أن تقوله ، اطلب عقد اجتماع مع رئيسك . إن هذا الحوار ليس فرصة لك لتعبر عن غضبك أو توجه اللوم لأى شخص ، لكنه طريقة لقول ما رأيته وعانيت منه ، وما شعورك نحوه ، وكيف تود أن تحل المشكلة .

اسأل رئيسك إذا ما كان سيشعر بالارتياح لاستخدام الشكل الأساسى المستخدم لفض النزاعات ؛ أى أن يتحدث كل شخص بدوره عن ملاحظاته ، ووجهة نظره ، بينما يستمع الطرف الآخر فى هدوء إلى الأمر برمته ، ويرد أو يوجه أسئلة فقط عندما يفرغ المتحدث من حديثه . إن هذا الحديث سيعطيك فرصة لتضرب أمثلة عن المواقف وتوصيات للتغيير دون الحاجة إلى الدفاع عن موقفك عند طرح الأسئلة : إنك فى مهمة لتقصى الحقائق . عندما تصف مخاوفك بالكامل ، اطلب من رئيسك أن يعلق أو يزودك بالمعلومات التى تنقصك ، واستمع له بكل عناية ودن ملاحظاتك . دعه يكمل الجانب الآخر من القصة دون مقاطعة من جانبك . قد تكون رواية رئيسك للأحداث مختلفة تماماً عن روايتك ؛ لذا أظهر عقلاً متفتحاً بتوجيه أسئلة تبدأ بـ " ماذا " لتعرف أكثر . لا تشغل نفسك بالرد على تعليقات رئيسك وهو يتحدث ؛ دع رئيسك ينتهى من حديثه ، وتذكر أن غرض الاجتماع التوصل إلى أفضل طريقة للعمل معاً .

بمجرد أن يفهم كل منكما موقف الآخر ، فقد حان الوقت لتضع استراتيجية خاصة بتصرفك القائم . اسأل : " ماذا نحتاج أن نفعل لحل

هذا الموقف ؟ " لتحديد الحل . بمجرد أن تصلا لاتفاق ، فقد حان الوقت لتعريف الحدود التى ستستخدمها للحفاظ على هذا الاتفاق .

المعايير والحدود

إن أفضل طريقة لحمل الأشخاص على تحمل مسئولية سلوكهم وضع حدود وتطبيقها . والحدود هى كيفية سماحك للآخرين بمعاملتك ، أما المعايير فهى كيفية تصرفك حيالهم . قبل أن تضع حدودك الجديدة والقوية والصحية سياسياً حول سلوك رئيسك تجاهك ، هناك بعض القواعد الأساسية يجب الالتزام بها :

١. لا يمكنك توسيع نطاق حدود قوية (على سبيل المثال " لا يمكنك أن تصرخ فىّ ") إذا لم تكن معاييرك الشخصية فى هذا الموضوع بنفس القوة (مثلاً لا يمكنك أن تتجول فى المكان وأنت تصيح فى الآخرين) .

٢. الحدود ليست جدران أو أسلحة ، لكنها مجرد مصفاة لحمايتك .

٣. وضع الحدود وتطبيقها يتطلب مزيداً من الشجاعة .

إن عملية وضع الحدود عملية بسيطة : عليك أن تقرر السلوكيات غير المناسبة لك . أما تطبيق الحدود ؛ فهو أكثر صعوبة حيث تحتاج أن تقرر ما ستفعله إذا ما انتهك شخص ما حدودك . أمامك عدة خيارات للتعامل مع هؤلاء الذين عبروا الخط : أبلغهم أنهم فعلوا ذلك ، أو اطلب منهم أن يتوقفوا ، أو مُرهم بذلك ، أو غادر المكان . فيما يلى بعض الأمثلة التى اختارها " رون " كحدود له مع رئيسه .

- **أبلغ** . " هل تدرك أنك ترفع صوتك ؟ "

- **اطلب** . " افهم وجه العجلة هنا ، وأستطيع أن أسمع أنك غاضب . لقد قررنا فى اجتماعنا أن أطلب منك أن تعيد علىَّ حديثك إذا ما شعرت بأنك لا تظهر لى احتراماً . من فضلك هل يمكنك إعادة صياغة مخاوفك حتى يمكننا أن نواصل الحوار ".

- **وجه تعليمات** . " لقد ناقشنا مسألة أننى لن أسمح لأحد بالصياح فى وجهى ، ولقد طلبت منك أن تتوقف . فإما أن تغير لهجتك أو نواصل الحديث فى وقت لاحق " .

- **غادر المكان** ". لقد طلبت مراراً ولهجة هذا الاجتماع لا تتغير . أستطيع القول بأن هذا ليس الوقت المناسب . سأعود لك فى وقت لاحق اليوم (أو غداً) وسوف ننهى الأمر " .

إن سر القيام بهذا العمل هو تطبيق حدودك قبل أن يصيبك الغضب . فالحدود القوية والمعايير الأقوى لسلوكك الشخصى ستتيح لك أن تعلم رئيسك أن الجدل ، والطعن من الخلف ، والمقاطعة ، واللوم ، وتوجيه الاتهامات أساليب لا تلائمك .

إن رسم الحدود عمل فردى ، فلا أحد بحاجه لأن يعرف أنك وضعتها حتى تقوم بتطبيقها ؛ فهى لحمايتك وراحة بالك . من الحكمة وضع نموذج لوثيقة بالحدود التى رسمتها ، ومتى بدأت فى تطبيقها ومع من . فى حالة رفض رئيسك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة احترام الحدود التى وضعتها ، سيكون لديك سجلاً بمحاولاتك لتصحيح هذا الوضع قبل أن تستعين بممثل الموارد البشرية .

أفكار أخيرة عن التعامل مع تحدى أساليب قيادة

هناك عدد كبير من أساليب القيادة المختلفة ، إن القادة الأكفاء يدركون أن أسلوباً واحداً لا يلائم كل المواقف ، فالقادة العظماء يستخدمون أساليب

قيادة مختلفة فى مواقف مختلفة . بعض الناس يكونون قادة عظماء فى تدريب الآخرين ، وفى هذه الحالة فإن أحد أقوى الحوارات التى يمكن أن تديرها مع رئيسك هو الذى يمكنك من خلاله أن تحدد أفضل أسلوب للتعامل بينكما . ساعد رئيسك على معرفة ما يناسبك ، وكيف يستمع ، ويشير إلى الاتجاه ويقدم المساندة والتشجيع ، وكيف ينال الاحترام ويقود من خلال ضرب الأمثلة . وبهذه الطريقة سيخرج كل منكما فائزاً .

استراتيجيات ومفاهيم مهمة

١. كل قائد عظيم يوظف أكثر من أسلوب فى القيادة .

٢. القادة العظماء الصادقون يشتركون فى نفس الخصائص فيما يتعلق بالتعامل مع الآخرين .

٣. بعض الرؤساء يحتاجون تعلم كيفية القيادة ، وربما تكون أنت المعلم .

٤. ضع معايير عالية لسلوكك الخاص .

٥. ارسم وطبِّق حدود قوية لأسلوب تعامل الآخرين معك وبينهم رئيسك .

٦. التعامل مع نزاع ليس بالضرورة أن يكون عدائياً أو عداونياً .

٧. طبِّق حدودك قبل أن يعتريك الغضب .

٨. أعد بناء علاقتك مع رئيسك من خلال تبادل الحديث عن أفضل وسيلة للإدارة .

٣

زملاء مزعجون

يستيقظ " جون "ـ وهو مدير للعمليات ـ فى السادسة صباحاً ليمارس رياضة الجرى ، ثم يأخذ حماماً ، ويرتدى ملابسه ، ويتناول الإفطار مع زوجته وأطفاله قبل أن يبدأوا يومهم . يسأل " جون " أطفاله عن خططهم ، سيذهب " جونى " الصغير فى رحلة ميدانية ، أما " جانى " فلديها تدريب للبيسبول بعد المدرسة . بعد ذلك يتبادل " جون " الحديث مع زوجته " جان " عن خططهما لهذا اليوم . قالت جان : " سأقدم مراجعة سنوية عن أكبر عملائى اليوم ، تمنَّ لى حظاً طيباً " ، ويقول " جون " : " حظاً طيباً يا عزيزتى أعرف أنك سوف تسحقينهم جميعا . أنا ... أيضاً لدى يوم حافل ، فأنا اعتزم أن أكون محارباً مزعجاً ومتعالياً اليوم " .

بداية سيئة لليوم

فى كل مؤسسة هناك شخصية مزعجة واحدة على الأقل إما أن تكون مزعجة من آن لآخر ، أو مزعجة دائماً طوال اليوم ، ولكن هل هناك مَنْ يذهب إلى العمل وهو ينوى أن يحصل على لقب " صداع المكتب " .

معظم الزملاء المزعجون يخططون لأن يكونوا كذلك ، فهم ببساطة لا يعون سلوكهم ، كما أنهم لا يعون تأثير أفعالهم وكلماتهم على الآخرين ، وكذلك لا يدركون كم يمكن أن تضر أفعالهم هذه بنجاحهم المهني .

ومما يثير الدهشة أن هناك فوائد لسلوكياتهم ، فهؤلاء جميعاً يقدمون لنا دروساً عظيمة عندما نفكر فيهم كمرايا عاكسة لسلوكياتنا الغريبة . فعادة ما تعكس لنا سلوكيات الآخرين المسببة للمتاعب سلوكنا المنفر . إذا ما أزعجك شخص كثير الشكوى ، فكم مرة تشتكى أنت من حياتك ؟ إذا ما هاجمك متغطرس ، فما السلوكيات العدوانية التى تصدرها فى حياتك وتحتاج إلى التخفيف من حدتها ؟ إن هذا المفهوم شىء تفكر فيه وأنت تصقل مهاراتك من أجل التعامل مع زميل مزعج .

فى السعى المحموم لراحة البال

لا تنكر ذلك ، فداخل كل منا شخص مشاكس يظهر فى بعض الأوقات . قد نكون جميعاً مثقلين بالعمل ، نهرع إلى المنزل وتثقل كاهلنا أعباء مجموعة من التوقعات الخارجية التى تبدو وكأن ليس لها نهاية . إذا ما كنت تكافح لتعيش " الحياة المثالية التى لا تتحقق إلا بامتلاك أحسن سيارة ، وأفخم منزل ، وأفضل وظيفة ، وأحسن صحة ، فقد تكون مكرهاً على الكسب والإنفاق وفى سعى دائم من أجل الحصول على المزيد من الأشياء المادية لمواجهة شعور بالخوف من عدم الكفاية .

هذه العملية المجنونة من التوقعات الخارجية غير الواقعية يمكن أن تسفر عن إظهارنا لشعور بالتفوق فى العمل وفى المنزل . لقد حدث لى ذلك وأصبحت أرى أنى الأصلح ، وأستشيط غضباً عندما يعاملنى العالم بصورة مختلفة عما أظن بنفسى . إذا ما كنت داخل هذه الدائرة ، خذ الوقت اللازم لتسأل نفسك " كيف يجدى ذلك معى ؟ "

أنا لست سريع الغضب !

إلى أى مدى أنت سريع الغضب وماذا يغضبك ؟ أجـر اختبـار سرعة الغضب (الجدول ٣ ـ ١) لتحدد مستوى ذكائك ثم راجع النتائج .

الجدول ٣ ـ ١

إلى أى مدى أنت سريع الغضب

أجب على كافة الأسئلة باستخدام المقاييس التالية :

١ سأشعر بقليل من الضيق ٣ سأشعر بالغضب

٢ سأشعر بالانزعاج ٤ سأستشيط غضباً

ــــــ فى اجتماع لفريق العمل ، قام رئيسك بتوجيه انتقادات حادة لك (وأحرجك) ، بينما ترى نفس التصرفات من جانب زملائك تمر مرور الكرام دون أن يلحظها .

ــــــ أنت فى عجلة من أمرك وتستعد للذهاب إلى العمل واكتشفت أن وقود سيارتك على وشك النفاذ ولن يكفيك للوصول إلى المكتب .

ــــــ تتحدث فى قضية مهمة مع شخص على الهاتف واكتشفت أن الشخص الذى تتحدث إليه يكتب على الحاسوب .

ــــــ اتفقت أنت وصديقك على حضور حفل موسيقى واتخذت

الترتيبات اللازمة واشتريت التذاكر واستعديت للذهاب . وفى اليوم المحدد اتصل بك صديقك فى اللحظة الأخيرة ليعتذر عن الموعد .

ـــــ حققت نجاحاً عظيماً فى العمل ونسب رئيسك الفضل فيه لنفسه .

ـــــ توقفت فى إشارة مرور حمراء ولم يلحظ الشخص الذى يقف أمامك أن الإشارة قد تغير لونها لأنه يتحدث فى هاتفه المحمول ، فما كان إلا أن فاتتكما الإشارة الخضراء .

ـــــ ارتكب زميلك خطأ وألقى باللوم عليك .

ـــــ أقرضت شخصاً ما كتابك المفضل ولم يعده إليك .

ـــــ تناقش مع زملائك أمراً خطيراً ويقاطعك أحدهم باستمرار .

ـــــ عدت إلى منزلك متأخراً ، ولكنك تحتاج أن تتوقف عند متجر البقالة لشراء بعض الأشياء ، وبعد أن اشتريت نحو عشرة أشياء ذهبت لتقف فى الصف لتدفع ثمنها ، فزاحمك شخص آخر يحمل خمسة عشر شيئاً على الأقل ووقف أمامك فى الصف وكان يتعين عليه أن يكتب شيكاً بالمبلغ ولم يكن معه قلماً أو بطاقة هوية .

ـــــ إجمالى النقاط

• ٠ ـ ١٢ إذا أحرزت اثنى عشرة نقطة أو أقل ، فإما أن تكون فى حالة بحث دائم عن الحقيقة بالتأمل الدائم ، أو فى حالة إنكار ؛ وحالة التأمل رائعة أما الإنكار فلا ، فالإنكار وسيلة قوية لتجنب المسئولية . إن شعار معركة البكاء التى يخوضها الشخص فى حالة الإنكار هو " لا تلومنى " . بالنسبة لموظف مهنى أو تنفيذى ، فإن هذا النموذج من الإنكار يمكن أن يؤدى إلى إدارة تتبع أسلوب توجيه الاتهامات واللوم . أما إذا ما كنت مهنياً فى حالة إنكار ، فقد تعتقد أنك أكثر مرونة ومسئولية وأجدر بالثقة والاعتماد عليك مما يدركه الآخرون عنك . اعرف حالتك العاطفية وواجه نقاط قوتك وضعفك بهدف التعلم والنمو وتطوير نفسك وحياتك .

١٣ ـ ٢٤ إذا أحرزت ما بين ١٣ و٢٤ نقطة ، فإنك تكون قد وجدت وسيلة لممارسة الإدراك والوعى بالذات ، فأنت تعرف ما يدور حولك وتفهم ما يدور بداخلك ؛ وتحترم نفسك وتظهر الاحترام والتفهم للآخرين . لقد تعلمت أن تفصل بين الأمور ؛ فأنت لا تتعامل مع الناس بصفتهم الشخصية ولا تتعامل مع مشاكلهم أيضاً ـ بما فى ذلك الإنكار ـ بصورة شخصية .

٢٥ ـ **فأكثر** إذا أحرزت أكثر من ٢٥ نقطة ، فإن ردود أفعالك تجاه صعوبات الحياة والمضايقات قد تكون أكثر غضباً وعدوانية عن المعدل المقبول . إذا وجدت أن ردود أفعالك الغاضبة متكررة ولا تهدأ بسرعة ، فقد تحمل صفة شخص سريع الغضب للغاية ، وهى سمعة غير طيبة .

الغضب فى العمل

يبدو أننا كمجتمع أصبحنا أكثر غضباً عما كنا . فقد أشارت دراسة صدرت مؤخراً إلى أن نحو ٢٥ ٪ من العمال الأمريكيين غالباً ما يشعرون " بغضب مزمن كامن " فى عملهم ، ليس بسبب أعباء العمل الثقيلة فحسب ، وإنما بسبب شعورهم بالخيانة أو الخذلان من جانب أصحاب العمل . ففى الوقت الذى يعد فيه الغضب شعوراً طبيعياً صحياً ، فإن الواقع المؤلم هو أننا عادة ما نرى التعبير عن الغضب فى صورة سلوكيات متفجرة وعنف ؛ فى الطريق ، فى المدارس ، فى المواقف المنزلية ، وفى العمل . إن المشكلة لا تكمن فى الغضب ذاته ، ولكن فى طريقة التعبير عنه أو سوء إدارته .

أكثر ثلاثة أشياء قبحاً

إن التعبير عن الغضب يمكن أن يأخذ أية صورة من الدموع إلى نوبات الغضب الشديد ، ولكننا فى مكان العمل لا نرى سوى مجموعة قليلة منتقاة من أساليب التعبير المحتملة . وأكثر ثلاثة أشياء قبحاً والتى نذكرها هنا تشاهد فى أغلب الأحيان فى أماكن العمل . هل لاحظتها فى نفسك أو زملائك ؟

١. هل تنفجر فى الآخرين وتهدد ، تصرخ أو تقسم ، تلوم الآخرين أو تحطم الأشياء أمامك ؟ إذا كان الأمر كذلك ، فربما تظهر حاجتك إلى تأكيد سيطرتك على الآخرين . قد يكون لديك حاجة لأن تظهر أنك على صواب ، أو ربما لا تعرف كيف تتواصل مع الآخرين عندما يعتريك الغضب .

أ. إذا كنت تعمل مع شخص عنيف كثير التهديد شفهياً أو بدنياً ، فأبلغ مديرك أو ممثل الموارد البشرية . إن هذا النوع من الغضب غير لائق ويحتمل أن يكون خطيراً . إذا صاح أحد زملائك أو ألقى بالأشياء أو وجه لك اللوم أو الشتائم ، ضع حدوداً لهذا الشخص ودعه يعرف أنك لن تتساهل مع هذا السلوك .

ولوضع الحدود خطوتان :

- تقرير موضع حدودك الشخصية ومتى يتم تطبيقها . ضع قائمة بالسلوكيات التى لن تتساهل معها . إن أغلبنا يجد أنه من السهل فرض حدود حتى نحمى أنفسنا من أى إيذاء بدنى ، مثل أن تقول : " غير مسموح لك بضربى " . كذلك قد تشمل الحدود التى نضعها لكبح غضب الزملاء فى العمل مثل هذ العبارات : " غير مسموح لك بالصياح فى وجهى " ، " غير مسموح لك بانتقادى أو الاستهزاء بى " .
- تطبيق الحدود ، وقد ينطوى ذلك على مراوغة ؛ فلا يجب أن تطبق الحدود عندما تكون غاضباً بالفعل . يمكنك اتباع خطوات فى أعقاب عملية تطبيق الحدود الواردة فى الفصل الثانى وهى : الإبلاغ ، والطلب ، وتوجيه التعليمات ، ومغادرة المكان . قد يتعين عليك عندما تجد أحد زملائك يقترب من نقطة الانفجار وتريد أن تطبق حد " لا تصرخ " أن تبدأ بالإبلاغ : " " جولى " هل تلاحظين أنك قد بدأت ترفعين صوتك ؟ "

إذا لم يهدىء ذلك من ثورة الغضب ، انتقل إلى خطوة الطلب : " جولى ، إننى لا أرتاح لصياحك ، هل يمكنك أن تأخذى نفساً عميقاً وتبدأين المناقشة من جديد ؟ "

إذا واصلت " جولى " صوتها المرتفع وأسلوبها الغاضب ، انتقل إلى توجيه التعليمات : " أنا لا أسمح لأحد بالصياح فى وجهى . أرجوك أن تغيرى لهجتك ، أو يمكننا مواصلة هذه المناقشة فى وقت آخر " .

فى النهاية إذا ما دعت الحاجة ، غادر المكان : " أنت غاضبة للغاية ، وحيث إن هذا يبدو وقتاً سيئاً بالنسبة لك ، إذن فلنعد للمناقشة عندما تكونين فى حالة أفضل ".

إن وضع الحدود وتطبيقها هو ببساطة تعريف الآخرين بما تفضله إذا كانوا لا يدركون ذلك . ابدأ فى تطبيق حدودك ، وستلاحظ تغيراً فى سلوك الآخرين نحوك ، وفى أسلوب تفكيرك فى نفسك .

ب. إذا ما كنت تعبر عن غضبك بهذه الطريقة ، راجع حاجاتك الشخصية من الفصل الأول وضع استراتيجية للوفاء بهذه الاحتياجات . كذلك التزم بتطوير معاييرك الشخصية للسلوك ، واعمل على تقوية الحدود التى تفرضها حول أسلوب معاملة الآخرين لك .

إذا ما وجدت أنه من الصعب عليك السيطرة على الغضب بنفسك ، فقد يكون لديك بعض القضايا المعلقة التى يجب حلها ـ فكر فى العمل مع معالج أو استشارى على إيجاد بعض أساليب السيطرة على الغضب . سوف يقدم برنامج مساعدة الموظفين قائمة بالمعالجين المؤهلين ، أو يمكنك الاتصال بالتأمين الصحى للحصول على توصيات فى هذا الشأن . قد يمكنك أيضاً أن تجرب وكالات الخدمات الاجتماعية التى توفر معالجين مؤهلين بتكاليف منخفضة

لهؤلاء الذين يحتاجون إلى علاج ؛ لذا فإن تكاليف هذه الخدمات فى متناول الجميع . إن هذه الخدمات ستساعدك فى تعلم كيفية السيطرة على غضبك .

٢. هل تحب الحرب أو توجيه الانتقادات بصورة زائدة ؟ هل توجه الاتهامات والشتائم ، وتستخدم أسلوب الاستهزاء ، وتشيع النميمة الحقودة ؟ إذا كنت كذلك ، فإنك تعكس أكثر أنواع الغضب شيوعاً فى مكان العمل ؛ وهذا أيضاً غير مقبول .

أ. إذا كنت تعمل مع شخص يتصرف بهذه الطريقة ، ضع حدوداً قوية حول الطريقة التى ستسمح له بمعاملتك بها (راجع الفصل الثانى) . بهذه الطريقة عندما يحاول شخص ما أن ينفث عن غضبه بالتقليل من شأنك ، فسوف يمكنك أن تضع نهاية لذلك .

ب. إذا ما كنت من ذلك النوع الناقد العدوانى ، فربما تكون ميولك راجعة إما إلى معايير سلوك شخصية ضعيفة أو حاجات لم يتم إشباعها (راجع الفصلين الأول والثانى) . حدد العوامل التى تثير غضبك وضع معاييرك وفقاً لها .

٣. هل تنسحب عاطفياً وتصمت فى مواجهة الآخرين وتلعب دور الشهيد أو الضحية ، ثم تنفجر فى نوبة غضب أو تنكر شعورك بالغضب ؟ إذا كان الأمر كذلك ، فربما تعكس الغضب السلبى العدوانى ، إن الأشخاص أصحاب هذه الميول غالباً ما يعتقدون أنه ليس لديهم الحق فى الغضب ، ويؤمنون بأن الغضب سلوك غير مناسب أو طفولى ، وأنهم سيفقدون حب الآخرين إذا ما اعتراهم الغضب أو يصيبهم بعض الخوف من أن غضبهم قد يسىء لشخص ما .

أ. إذا ما كنت تعمل مع شخص يعكس ميولاً نحو هذا الغضب السلبى العدوانى ويؤثر ذلك عليك مباشرة ، تحدث مع هذا الشخص ، ودعه يعرف كيف يؤثر هذا السلوك على عملك ، واسأله كيف يمكنك أن تعاونه فى مناقشة عدم رضائه وخيبة أمله بأسلوب أكثر فاعلية .

ب. إذا كنت مدركاً أنك تميل إلى هذا النوع من الغضب السلبي العدواني ، تحدث مباشرة مع الشخص الملائم (سبب هذه الحالة) . احتفظ بهدوئك وركز على سلوك الشخص باستخدام عبارات تبدأ بكلمة " أنا " (أنا أشعر بالغضب عندما ...) وتمسك بالموضوع وأفسح مجالاً لحوار مفتوح ، فهذه هي السيطرة على الغضب . وللقيام بذلك بأسلوب سليم ، يجب أن تدرك أن الغضب شعور طبيعي وأساسي ، وأننا عندما نغضب ، فإننا نحل مشكلة عن طريق إظهار الاختلاف بين معالجة إيجابية لموقف غاضب ومعالجة عدوانية لموقف غاضب .

إن كلاً من الثلاثة أشياء الأكثر قبحاً يتطلب تطوير معايير أقوى لسلوكياتنا وتطبيق حدود أقوى حول الطريقة التي نسمح للآخرين معاملتنا بها ، وتحديد وإشباع حاجاتنا غير المشبعة .

السيطرة على الغضب

إن السيطرة على الغضب مهارة تحتاج ممارسة . هل هناك نموذج محدد هنا ؟ هل هناك مثيرات معينة - سواء داخلية أو خارجية - تتسبب في إشعال غضبك ؟ قد يكون من بين المثيرات الداخلية لغضبك اعتقاد بأنك " يجب أن تكون على صواب دوماً " ؛ وهو ما يتطلب إعادة تقييم وترتيب معتقداتك ومعاييرك الشخصية . كذلك قد يكون من ضمن المثيرات الخارجية لغضبك الشكوى الدائمة لزميل لك ، والتي يمكن الحد منها من خلال وضع وتطبيق حدود قوية . كلنا يعرف أن سوء إدارة الغضب يسبب التوتر ، والصداع ، والعنف ، وسلوكيات مدمرة للذات يمكن أن تدمر المهنة ، والسمعة ، والعلاقات ، والحياة . إن من الأشياء الهامة لكل منا - سواء في حياتنا الشخصية أو المهنية - التعرف على مثيرات الغضب لدينا ، ومدى شعورنا بالغضب ، ومدى سيطرتنا (أو عدم سيطرتنا) على الغضب ، بعد ذلك يمكننا أن نتعلم المهارات المطلوبة للسيطرة على غضبنا .

العملية التالية مصممة لمساعدتك على السيطرة على غضبك .

١. حدد ما يثير غضبك ، وحدد أنماط الغضب على وجه الخصوص . ابن شعورك بالوعى بسؤال نفسك الأسئلة التالية :

أ. ماذا يغضبنى ؟ متى كانت أخر مرة شعرت فيها بالغضب ؟ (أو بدلاً من ذلك : بسبب أية قضية ، أو ممن ؟ هل أشعر بالغضب فى أغلب الأحيان ؟)

ب. قبل أن أصدر رد فعل غاضب ، بم كنت أشعر ؟ هل كنت أشعر بالاستفزاز ، أم بالملل أم بالخوف أم ... ؟

ج. كيف كان رد فعلى ؟ هل كان غضبى يناسب الحدث الذى أثارنى ؟

د. متى شعرت بهذا الشعور قبل ذلك ، وماذا فعلت حياله آنذاك ؟

لتوضيح عملية الأسئلة والإجابات هذه ، دعنا نراجع نمط غضب " كولين " . تشغل " كولين " منصب ممثل خدمة العملاء وتعمل فى فريق لخدمة ودعم الناس . لمرات عديدة ؛ لم تلتزم " بام " – أحد أفراد فريق الدعم - بالمواعيد النهائية للعمليات ، فأبلغت " كولين " نائب رئيس المؤسسة عن العمليات التى ستتأخر .

أجابت " كولين " على أسئلة تعريف الغضب بهذه الطريقة .

أ. **إننى غاضبة لأن " بام " جعلتنى أبدو مهملة . لقد كانت أخر مرة غضبت فيها هى أخر مرة لم تلتزم فيها " بام " بالموعد .**

ب. **كنت أشعر بالإحباط لأنها تفعل ذلك بى دوماً ، فعملها دائماً بطىء ومتأخر ، ولأنها لا تقدم تقاريرها إلىّ ، فليس لى سلطان عليها ؛ لذا شعرت بأننى ضحية عادتها السيئة فى العمل ، وشعرت بالعار لأننى اضطررت لتقديم تقريرى إلى نائب الرئيس متأخراً مرة أخرى .**

ج. **كان رد فعلى أن رفعت صوتى (لم يصل الأمر لدرجة الصياح ، ولكن قطعاً جعلتها تسمع غضبى) ، وربما كنت أتهكم عليها . لقد أخبرتها بأن تلتزم**

بعملها على مسمع من الجميع ، وبدا الأمر معقولاً فى ذلك الوقت ، ولكن بالنظر إلى الأمر الآن ، أجد أننى كنت متهورة بعض الشيء .

د. أخر مرة شعرت فيها بهذا الغضب كانت أخر مرة فعلت فيها " بام " ذلك . حينئذ صرخت فيها أيضاً ، ولكنها لازالت تؤخر عملى .

٢. الخطوة التالية هى الحد قدر الإمكان من المثيرات التى تسبب غضبك ، على سبيل المثال ضع حدوداً حول نمط الغضب الذى طورته . فى حالة " كولين " ، كانت تحتاج إلى وضع حدود حول مهام العمل الموكلة لـ " بام " .

أ. نظراً لأن " بام " دائماً متأخرة ، فقد حددت لها " كولين " موعداً نهائياً ما بين يومين وثلاثة أيام قبل المواعيد المقررة . بهذه الطريقة إذا ما واصلت " بام " تأخرها فى تسليم عملها ، سيكون أمام " كولين " بعض الوقت .

ب. فى لحظة هادئة ، طلبت " كولين " من " بام " أن تقدم لها تقريراً يومياً ـ عن طريق البريد الالكترونى ـ عما تحققه من تقدم فى عمل " كولين " بما فى ذلك الوقت المقدر للانتهاء منه . وافقت " بام " أن تدع " كولين " تعرف عندما تكون متأخرة فى عملها حتى يمكن لـ " كولين " ـ إذا ما دعت الحاجة ـ أن تضع ترتيبات أخرى . لقد أزالت هذه الحدود احتمالات وقوع ضغوط اللحظات الأخيرة عندما لا تتمكن " بام " من استكمال عملها فى الموعد المحدد ، وأمدت " كولين " بنظام لتوثيق مسألة الأداء .

بينما تحاول الحد من مثيرات غضبك ، راجع قائمة الاحتياجات فى الفصل الأول ، فعادة ما ترتبط النزاعات التى تثيرك باحتياجاتك ، وهذه النزاعات يمكن تحديدها والتخلص منها .

٣. تذكر عندما تضع وتطبق حدود قوية أن تطور معايير أقوى لسلوكك الشخصى .

كانت معايير سلوك " كولين " ـ بما فى ذلك الأسلوب الذى تتعامل به مع غضبها ـ تحتاج إلى تطوير . لقد كان نموذج غضب " كولين " سلبياً عدوانياً إلى حد كبير (سلوك الضحية يتبعه نوبة غضب) .

إن عملية إدارة غضبك عن طريق وضع الحدود تنجح مع ردود الفعل الغاضبة العابرة . كذلك تنجح عملية وضع حدود قوية عندما ينتاب زملاءك غضب شديد كما شاهدنا فى الفصل الثانى (حديث " رون " مع رئيسه المتغطرس) . غير أن هناك أنواعاً من الغضب المزمن العميق تتطلب اتباع أسلوب لحل القضية يتجه من الماضى إلى الحاضر ، والذى يقدمه المعالج أكثر من اتباع أسلوب لحل المشكلة يتجه من الحاضر إلى المستقبل والذى يقدمه المدرب . امنح نفسك الوقت والمساحة لتتعلم مهارة السيطرة على غضبك ، وإذا ما وجدت أنك بحاجة إلى مساعدة ، اطلبها . إن تعلم السيطرة على الغضب ـ سواء غضبك أو غضب زملائك ـ يعد وسيلة أخرى لبناء علاقات أفضل وتطوير سمعة أقوى والسيطرة على مستقبلك المهنى .

صراعات الشخصية

نسمع أحياناً عن قضايا تواصل فى مكان العمل يشار إليها باسم " صراعات الشخصية " ، غير أن هذا الوصف يبدو وأنه يتضمن كلاً من مفهومى الدوام واللوم . فشخصيتك هى من تكون ؛ وسلوكك هو تصرفاتك . ربما تكون لك شخصية ساحرة ، ولكن عندما تواجه يوماً صعباً (أو تعانى من عدم إشباع إحدى حاجاتك) ، فإن سلوكك هو الذى يتغير وليس شخصيتك . إن سلوكك الملحوظ (أسلوبك) قد يكون مكتسباً أو غير مكتسب ، والأساليب السلبية التى نراها فى الآخرين وفى أنفسنا هى أساليب مؤقتة ولا تستحق اللوم (ولكن مع تحمل مسئوليتها) .

هل سبق أن أخبرك أحد أنك كنت حاداً ، أو متبلد الشعور ، أو وقحاً بينما كنت تعتقد أنك كنت جزلاً ومباشراً ؟ إذا كان الأمر كذلك ، فقد كنت تقف عند نهاية طرف الاستقبال فى الفجوة بين مقصد كلماتك (التشفير) ، وفهم المتلقى لكلماتك (فك الشفرة) وهى مشكلة شائعة فى عملية التواصل الشفهية ذات الخطوات الخمس . وبصورة عامة ، فنحن نتبع هذه الصيغة :

١. يفكر المرسل فى فكرة ما .

٢. يصيغ المرسل الفكرة فى شكل كلمات (التشفير) .

٣. ترسل الفكرة إلى المتلقى .

٤. يستقبل المتلقى الرسالة (فك الشفرة) .

٥. يرسل المتلقى تغذية استرجاعية إلى المرسل .

إن هذا النظام البسيط فى الاتصال يصبح معقداً عندما تفكر فى عملية وضع الشفرة وفكها ، خاصة المرشحات (أو عدساتنا) التى نستخدمها عندما نتواصل مع بعضنا البعض ، ومن بينها :

- أطر المرجعيات المختلفة .
- مهارات الاستماع .
- المشكلات الشخصية .
- الضغوط المرتبطة بالعمل .
- الغضب ، أو الخوف ، أو الاحباط .
- الإرهاق .
- الإلحاح (سواء من جانبك أو من جانبهم) .

- الافتقار إلى الثقة .
- المنافسة على السلطة والمركز والمكافآت (سيطرة الأنا) .
- قضايا التخصص .

وفى ضوء هذه المرشحات أو أى من آلاف المرشحات الأخرى ، يكون من السهل معرفة كيف يمكن أن تكون عملية تواصلك مع الآخرين صعبة .

وبالإضافة إلى المرشحات التى نستخدمها ، هناك القيم الشخصية التى نحملها ، والمهارات الفنية التى تعلمناها ، فنحن جميعاً لدينا نقاط قوة سلوكية جوهرية . فى كتابه " مشاعر الأشخاص العاديين " (الصادر فى عام ١٩٢٨) ، ذكر الدكتور " ويليام مارستون " نظرية تشير إلى أنه يمكن ملاحظة أربعة أنواع أساسية من الأشخاص : المسيطر ، المؤثر ، الثابت ، المتثل ، لقد وجد " مارستون " أن لدى الأشخاص ميولاً سلوكية تتضمن كلاً من الأساليب الأربعة ، ولكنهم بصورة عامة يظهرون القوة فى أسلوب واحد فقط ، وكل شخص لديه ما يفضله من أنواع التواصل على أساس منطقة القوة الأساسية هذه ؛ فالشخص المسيطر يفضل التواصل الجزل المحدد المختصر المنظم ، ويزعجه التردد فى اتخاذ القرار ، والفوضى والمناقشات العامة .

الشخص المؤثر يفضل المناقشات الدافئة المطولة التى تتضمن عوامل شخصية ، وتضايقه المحاضرات الباردة الطويلة .

الشخص الثابت يفضل الاتجاه المتعاون ويتمنى أن توجه إليه الأسئلة لتجره إلى حوار ، ويحبط إذا ما أجبر على اتخاذ قرار سريع أو افتقر إلى التعاون .

الشخص المتثل يفضل مناقشة الحقائق والبيانات ، ويتمنى أن يطرح الكثير من الأسئلة التى تبدأ بـ " لماذا " ويصيبه التوتر من جراء المناقشات المخصصة لغرض محدد ، أو الصاخبة ، أو غير المنظمة مع أشخاص ليس لديهم معلومات كافية لإثبات وجهة نظرهم .

باستخدام نظرية " مارستون " ، فإن اجتماعاً نموذجياً بين شخص ممتثل (محلل منطقى يركز على البيانات) وشخص مؤثر (متحدث دافىء تلقائى) سيكون مشكلة قبل أن يفتح أى طرف فمه ! وبمقتضى هذه النظرية أيضاً ؛ فإن شخصاً قوى الإرادة ويستخدم الأسلوب المسيطر ويحتاج التزاماً وانغلاقاً سوف يبدو متغطرساً بالنسبة لشخص مقاوم للتغيير وصاحب أسلوب ثابت . هذا يعنى أنه دون وضع خريطة للطريق لوضع وفك الشفرة ، والمرشحات ، وأساليب التواصل الأساسية والتفصيلات ، فإنه يجدر بنا أن نعد أنفسنا لرحلة شاقة للغاية .

من ؟ أنا ؟

إن التواصل مع الزملاء هو رحلة عبر أحراش من الحاجات ، والقيم ، والمرشحات ، والأساليب واختلاف الأجيال ـ بالإضافة إلى الاختلاف فى النوع والتنوع الثقافى والفلسفة المشتركة ـ لذا فإنه ليس من العجيب أن تكون بعض علاقات العمل غير بناءة . الأمثلة التالية من الزملاء المزعجين والمناقشات حول التعامل معهم ستمنحك فرصة لتعلم درس أثناء بنائك للجسور (ولسمعتك) .

الناقد . هذا الشخص يميل إلى استجواب منطقك ، وإيجاد عيوب فى مجادلاتك ، والتقليل من شأن اقتراحاتك ، كما يميل إلى عدم التسوية فى اتجاهه فى العمل وفى علاقاته . الأنباء الطيبة هى أن المنتقدين يمكن ـ غالباً ـ أن يجدوا المشكلات التى تغاضى عنها الآخرون ، أما الأنباء السيئة فهى أنهم نادراً ما يتخدون الخطوات اللازمة لحل المشكلات التى اكتشفوها . وكموظف نشيط ، حتى لو لم يتطلب الموقف ذلك ، يبدو الناقد وكأنه يعمل من منطلق الندرة والقلة : لا شىء مناسب ، لا شىء جيد بما يكفى .

الحل عند التعامل مع شخص ناقد . قد يكون من الطبيعى أن تدافع عن نفسك ضد شكاوى الناقد ، خاصة خلال اجتماع ، لكن لابد أن تبذل

جهداً لفصل نفسك عن أفكارك وتعتبر أن أى نقد يخص أفكارك لا يخصك أنت . تأكد من أنك قد تفهمت تماماً المشكلة التى حددها الناقد ، ثم وضحها له . بهذه الطريقة يعرف الناقد أن كلماته قد سُمعت (مما يعد عنصراً أساسياً في مواجهة النقد) .

كن دبلوماسياً وأظهر احتراماً للآخرين . إذا ما أمكنك ، ابحث عن شيءٍ فى وجهة نظر الناقد يمكنك الاتفاق فيها معه ، ثم وجه الحوار بعيداً عن النقد . بهذه الطريقة ، يمكنك التحكم فى محتوى الحوار دون أن تظهر الناقد على أنه " مخطىء " .

إذا ما كنت أنت الناقد . اعمل على بناء مستوى من الثقة ، ودع عقلك وقلبك يتحدثان معاً . تعلم أن تخمد الشخص الباحث عن الكمال بداخلك بينما تحافظ على ميلك إلى الجودة ، وتعلم أن تكون أكثر قبولاً لأفكار ومعتقدات الآخرين .

الإرهابى . يتعامل هذا الشخص مع زملائه بقسوة وخشونة . إن هذا الأسلوب عادة ما يرتبط بشدة بالحاجة لأن تكون على صواب دائماً (والخوف من أن تكون مخطئاً) . يميل هذا الشخص إلى اتخاذ قرارات قبل أن يزن (أو يسمع) الحقائق ، وربما يصفه مرءوسوه دوماً بأنه متغطرس ، وربما يظهر أنه يرى الأشياء بطريقة الأبيض والأسود أو الفوز والخسارة . من الأمور الطبيعية بالنسبة لهذا الشخص أن يشعر بعدم الأمان ، ويفتقر إلى الوعى بالذات ، ويغفل مشاعر وردود أفعال الآخرين .

الحل عند التعامل مع الإرهابى . لا تثر المشكلات ولا تفقد أعصابك . ضع حدوداً قوية وطبقها ، ولكن افعل ذلك فقط عندما لا يكون الموقف متوتراً ، وتأكد من أن هذا الشخص يعرف أن هذا السلوك لا يجدى معك .

إذا ما كنت أنت الإرهابى . حان الوقت لكى تصحح الأمور . إن الأنا (الشعور بقيمة الذات) شعور عظيم ، لكن إذا ما أردت أن تجرى

عمليات تواصل عظيمة وتخفف من حدة اتجاهك ، قلل من الآراء ، كن واعياً بما إذا كان لديك ميل إلى الحديث مع تجاهل الآخرين أو بطريقة فظة (أى أن تكون مهاجماً) . يمكنك أن تستعين بمدرب جيد ليساعدك على أن تكون أكثر حذراً مع التفاصيل ، وأكثر توافقاً مع قراراتك ، وأكثر صبراً واهتماماً بزملائك وبنفسك .

الهادئ . هذا الشخص صامت تماماً فى الاجتماعات ، ويتحدث فقط عند توجيه الحديث إليه ، يميل إلى الانسحاب بدلاً من أن يساهم فى التغذية الاسترجاعية . إن الزميل الذى ينتمى للنوع الهادئ والذى ينطوى على نفسه بشدة قد يكون محبطاً لأنك لا تعرف كيف " تقرأه " ، وربما لا يبلغك بما يدور بداخله حتى لو سألته . إن هذا لا يرجع إلى أن الشخص الهادئ ليس لديه مشاعر ، بل لأنه لا يظهرها . فيما يلى نموذجاً لحوار بين شخص هادىء وزميله :

سؤال من زميل : " سمعت أن قطتك قد نفقت بالأمس بما تشعر ؟ "

إجابة من النوع الهادئ (بطبقة صوت لا تتغير) : " آه بخير " .

سؤال من الزميل : " سمعت أنك فزت بأربعمائة مليون دولار فى اليانصيب ما شعورك ؟

إجابة من الشخص الهادئ (بطبقة صوت لا تتغير) : " آه بخير " .

الحل عند التعامل مع شخص من النوع الهادئ

كى تستدرج شخصاً من النوع الهادىء للحديث ، اسأله أسئلة مفتوحة ويفضل أن تبدأ بـ " ماذا " أو " كيف " أو " لماذا " . إذا لم يجب

ساعده : فالأشخاص الهادئين عادة ما يغلب عليهم طابع الخجل ويحتاجون وقتاً لمعالجة المعلومات .

إذا كنت من النوع الهادئ . إذا ما وجدت أن لك صفات الشخص الهادىء ، فاعمل على أن تصبح أكثر إصراراً وحسماً ، وبينما تجد راحتك فى الالتزام بمنهج واحدٍ فى الحياة مع نفس النوع ، تعلم أن تعتمد بصورة أقل على الروتين . ركز على نقاط القوة وعلى قيمك ، تعلم أن تشعر بالراحة فى مواجهة المخاطر والتغيير (انظر الفصل الخامس) ، تعلم مهارة ترقية الذات (انظر الفصل الثامن) ، تعلم ممارسة المناقشة دون الخوف من المجهول أو الصراع أو الشعور بعدم حب الناس لك .

المجامل . هذا الشخص موظف دؤوب ، واجتماعى ، ويهتم بالناس بدرجة تجعله يجد من الصعب أن يقول كلمة لا . إن مرض إسعاد الآخرين هذا يؤدى إلى نمط من الوعود المبالغ بها وعدم الوفاء بها بالإضافة إلى ما يشتهر به من عدم الجدارة بالاعتماد عليه .

وبالنسبة للمجاملين ، لا يمكن تمييز قول : " لا لن يكون لدى وقت لمساعدتك فى مشروعك هذا الأسبوع " عن قول " لا لن أساعدك لأننى لا أهتم بك أو بمشروعك . إننى أنانى ولست عضواً فى الفريق " . إن المجاملون ينتهى بهم الأمر كضحايا لسلوكهم فى إنهاك أنفسهم فى محاولة لمساعدة الآخرين .

الحل عند التعامل مع المجامل . ساعد الشخص المجامل بمناقشة وتحليل المشروعات المعلقة والبحث عن العقبات المحتملة مقدماً ، ثم اتفقا على مواعيد نهائية واسأله كم يرغب فى مراجعة ما اتخذه من إجراءات ليظل على الطريق الصحيح . أعط المجامل فرصة ليقول لا أو يعدل من أولوياته بمساعدتك .

إذا ما كنت أنت المجامل . تعلم كيف تقول لا . جرب أن تقول عبارات الرفض التالية :

- **فقط قل لا** : " لا أستطيع مساعدتك هذه المرة " .
- **لا المهذبة** : للتعبير عن تقديرك للطلب الموجه لك ، فربما تقول " إننى أقدر سؤالك لى ، لكننى لا أستطيع أن أفعل ذلك ".
- **لا الاعتذارية** :" آسف أنا مشغول للغاية الآن ، ولابد أن أقول لا ".
- **لا " لكننى أعرف شخصاً يمكنه مساعدتك "** : " إننى لا أملك الوقت لمساعدتك ، لكن دعنى أرشح لك شخصاً آخر أعرفه يمكنه مساعدتك " .
- **لا فى حالة إعادة ترتيب الأولويات** : " لقد طلبت منى استكمال عدة مشروعات ذات أولوية قصوى بحلول يوم الجمعة - ما المشروعات الأكثر أهمية بالنسبة لك ؟ وما منها يمكن أن تنتظر حتى الأسبوع المقبل ؟ "

اللص . يبحث اللص دائماً عن الآراء والأفكار التى يمكن تحريرها وإعادة تسميتها وتقديمها باعتبارها عمل مبتكر . يجد ضحايا اللص أنفسهم فى دهشة عندما يسمعون من زملائهم أو رؤسائهم أن الأفكار كانت عبارة عن " توصيات ملهمة " من إبداع اللص ويمكن أن تتم السرقة فى المشروعات المكتوبة والمقالات ، من مكتبك وحتى غداءك .

في أثناء فترة الاضطراب التى صاحبت عملية دمج شركتين في مكان واحد ، وجد " جوين " - الذى يعمل كمدير البشرية للموارد أن هناك لص يتسلل إليّ فى وقت الغداء . كان اللص الذى لم يمسك به إطلاقاً يتسلل إلى غرفة الغداء فى منتصف النهار ويأخذ قضمة من شطيرة ، أو علبة زبادى ، أو تفاحة ثم يعود من حيث أتى . كان اللص يأخذ قضمة من هنا وهناك تكفى لأن تكون وجبة كاملة ، وعندما يصل الموظفون إلى غرفة

الغداء لتناول طعامهم ، يفاجئون ويشمئزون عندما يرون طعامهم وقد قضمت منه أجزاء .

الحل عند التعامل مع لص . إذا ما جربت خسارة فكرة أو تقرير أو وجبة غداء ، فعليك أن تتعلم من التجربة . فالشكوى ببساطة من أن " شخصاً ما سرق فكرتى " لن تكسبك الاحترام ، وبينما لن يكون مجدياً الدخول فى جدل " لقد سرقت منى " ، فمن المهم أن تجرى مناقشة مع اللص كى تجعله يعرف أنك تفهم ما حدث وأنك لن تسمح بأن يحدث هذا مرة أخرى . اذهب لما هو أبعد من ذلك واقصر مناقشتك مع اللص على موضوعات محايدة وغير مهمة (واحتفظ بغدائك فى مكتبك) .

إذا ما كنت أنت لص . حان الوقت لكى تراجع الأمر وتجرى فحصاً لاستقامة خلقك ، فالخلق مزيج من الصحة والاستقامة - وفى هذه الحالة - الأمانة . إذا كان لا يمكن الاعتماد عليك أو الوثوق بك ؛ وإذا كنت لا تقدر ما هو الصواب ، وإذا ما كنت تخادع أو تكذب (بما في ذلك الكذب على نفسك) ، فإن أخلاقك غير متوازنة وتحتاج إلى تطوير . يمكنك العمل على إعادة بناء سلامة الخلق مع صديق محل ثقة ، أو معالج ، أو مدرب ، ولكنك تحتاج إلى تطوير أساسك الشخصى من أجل تعزيز معاييرك وسلوكك .

الغادر . هذا الشخص يعتبر أن مكافآت العمل يمكن تحقيقها فقط عن طريق التقليل من شأن الآخرين . ومثل الطفل المدلل الذى يجرى على أحد والديه ليبلغه بأخر ما قيل وقال ، يقدم الشخص الذى اعتاد الطعن من الخلف أنباء وطرائف عن كل شىء عنك من عاداتك فى العمل إلى حياتك الشخصية وربما يلوى عنق الحقيقة أو ينشر أكاذيب تامة .

الحل مع الشخص الغادر . ألق نظرة عامة على سلوك ذلك الشخص (وهذا صعب) ، ولا تأخذ الأمور بصورة شخصية . عندما ينشر مثل هؤلاء الأشخاص وجهة نظرهم عنك فى صورة نميمة ، فإنهم بذلك يعبرون عن خوفهم وعدم شعورهم بالأمان أو الثقة بالنفس ، وبمجرد أن تسمح لكلماتهم السلبية (وأحياناً غير الدقيقة) بالتأثير فى مخاوفك الشخصية

عن نفسك ، فإنك تختار التعامل من موقف الدفاع والوجل والقلق ، وهذه ليست وسيلة جيدة للتقدم في عملك أو حياتك . إذا ما كانت لديك مخاوفك أو شكوك فى نفسك ، فعليك أن تعترف بها وتتخذ قراراً واعياً بعدم التصرف على أساسها عند التعامل مع هؤلاء الأشخاص . يمكنك أن تطبق حدوداً حول هذا الشخص ، وبعدها يمكنك التعامل مع أى خوف أو شك فى بيئة صحية خارج مكان العمل .

تجنب الانتقام تماماً رغم أى إغراءات ، فإنه يؤدى إلى الانتقام (نشر شائعات سلبية عن هذا الشخص الغادر) ، ولن يخدم سوى الإضرار بسمعتك . إذا ما انتقمت ، فلن يتذكر الناس من كان البادىء ، سيتذكرون فقط أن كلاكما غير ناضج ، وبذئ ، وغير جدير بالثقة .

إذا ما كنت الشخص الغادر . هذا مثال آخر على انحراف الخلق . راجع حاجاتك من القائمة في الفصل الأول ماذا ينقصك منها ؟ حدد احتياجاتك ، وطور معاييرك ، وافرض حدوداً حول السلوك غير المريح بالنسبة لك . راقب ميلك إلى التوتر ، وتعلم ألا تقول عن شخص ما سوى الأشياء التى يمكنك أن تقولها فى وجهه .

المحب للسيطرة هذا الشخص يصر على فعل كل شىء بطريقته . سيطرح المحب للسيطرة الأسئلة ، ويشكو ويراقب عن كثب لضمان أن كل مهمة استكملت تماماً وفقاً لطريقته . يرى المحب للسيطرة نفسه كحامٍ للفريق من الأخطاء ، على الرغم من أنه يُنظر إليه باعتباره متجاوزاً ، كثير الطلبات ، وعنيداً ، ومن الصعب إرضائه .

الحل عند التعامل مع محب السيطرة . إتهام المحب للسيطرة بحب السيطرة لن يؤدى إلا إلى تأجيج الموقف ، وسيسمح للمناقشة بأن تدور حول من على صواب وليس ما هو صواب . إن الإجابة عند التعامل مع محبى السيطرة تكمن فى التعاون والتفاوض ، لا في توجيه الاتهامات . إذا كنت تعمل مع أو لدى شخص من هذا النوع ، فاحرص دائماً على تحديد

أهداف قابلة للقياس . وكوسيلة للحد من أى تفتيشات مفاجئة ، اتفقا على أن ترسلا لبعضكما البعض أحدث التطورات التى تتم في مشروعك كلما كان ذلك ملائماً . ونظراً لأن المحب للسيطرة يخشى أنك لن تفعل ما قلت أنك ستفعله ، فساعده على الاسترخاء بأن تدعه يعرف أنك تسير نحو الهدف .

إذا ما كنت تعمل مع محب للسيطرة ، ولكن لا تشاركه فى عمل أى مشروعات ، فإن أفضل طريقة للتعامل مع سلوكه أن تتحدث إليه صراحة . دعه يعرف أنك تتفهم مخاوف الكم ، والعجلة ، والامتياز ولكن دون لوم أو توبيخ . كذلك اسأله عما يمكنك أن تفعله لتظهر له أنه يمكنه الاعتماد عليك ، والثقة بك ، وأنك لا تحتاج إلى مراقب ، قد يكون زميلك المحب للسيطرة قد تعامل مع خوف من أن يكون مخطئاً ، أو فاشلاً ، أو خارجاً عن نطاق السيطرة في جوانب أخرى من حياته ؛ لذا فإن طمأنتك له على أنك متوافق معه وتستحق الثقة سيساعده على الابتعاد عنك والاتجاه إلى التركيز على قضايا أخرى .

إذا ما كنت محباً للسيطرة . إذا ما وجدت نفسك تراقب وتمحص في دقائق الأمور فى عمل الآخرين ، فربما تكون محباً للسيطرة . إذا كنت كذلك ، اسأل نفسك عما تحتاجه لكى تثق فى الأشخاص الذين يعملون معك ، وضع استراتيجية لتغيير سلوكك . إذا ما كنت تعتاد التحويم حول الآخرين كل يوم وتنتقدهم ، فافعل ذلك مرة واحدة فى اليوم . يمكنك أن تقول لنفسك " اليوم فقط لن أحوم ، أو أفتش ، أو انتقد أحداً " . بعد ذلك ، وفى كل مرة تضبط نفسك تنتهك قاعدتك الخاصة ، دوِّن ما حدث قبل أن تتصرف من أجل السيطرة على سلوكهم ، ولماذا استرعى ذلك انتباهك ، وفى نهاية اليوم ، احسب عدد المرات التى تصرفت فيها للسيطرة على الأمور دونما داع لذلك ، أو نموذج الأمور التى شعرت بالحاجة إلى السيطرة عليها . إذا ما اكتشفت أن لديك مشكلة في كبح هذا السلوك بداخلك ، فربما تحتاج إلى العمل مع معالج لتحدد وتعالج ما يعترض طريقك .

لو كان لدى مطرقة ...

قال " إبراهام ماسلو " صاحب نظرية السلوك والدوافع : " إذا كانت المطرقة هى الأداة الوحيدة التى تملكها ، فسوف ترى كل مشكلة كأنها مسمار " . إن الأشخاص متفردون ، ومتنوعون ، ومختلفون للغاية ، بحيث عندما تحاول التعامل مع كافة أشكال السلوك : الغاضب ، والطفولى ، والقلق ، والمتعالى ، والمزعج بنفس الطريقة ، فإنك تحاول تغيير شمعة الإشعال في أحد الموتورات باستخدام مطرقة . فهناك آلاف المشكلات والصراعات فى مكان العمل ، وهناك آلاف من الأدوات والمهارات التى يمكن استخدامها لحلها والقضاء عليها .

من أكثر الأساليب فاعلية للعمل بنجاح مع زميل مزعج أن تبدأ أولاً بتوضيح السلوك ، وفهم لماذا يزعجك ، واستخدام أية درجة من الصدق فى تعليقات زميلك (الدرس) ، واستخدام أكثر الأدوات ملائمة للرد على السلوك بطريقة بناءة .

خمن ذلك : كل أنواع التواصل غير كاملة ! مثل القادة العظماء فإنك تحتاج لأن تتعلم كيف تهيئ المتلقى لاستقبال تواصلك معه ، وتحسن لغتك ومهاراتك في الاستماع ، وتستجوب افتراضاتك ومفاهيمك القائمة ، وتسترخى ، وعندما تفعل ذلك ، ستجد لديك مزيداً من للسيطرة على مهنتك وحياتك .

مفاهيم مهمة عن الزملاء المزعجين

- الغضب شعور طبيعى .
- " السلوك " الغاضب سلوك اختيارى .
- تعلّم كيف تقول لا بطريقة لطيفة .

- دع الأشخاص المزعجين يكونوا مزعجين ، ولا تأخذ الأمور بصورة شخصية .
- اختلاف الأساليب يمكن أن يخلق حواجز بين الناس إذا ما تركناها .
- افصل نفسك عن أفكارك ومنتج عملك .
- دع للآخرين الوقت الذي يحتاجونه لمعالجة المعلومات ذهنياً ، فإنها ليست مسألة تفكير وإنما مسألة أسلوب .
- ضع معايير شخصية عالية لسلوكك الخاص .
- ضع ـ وطبق ـ حدوداً قوية حول أسلوب معاملة الآخرين لك .
- أفضل وسيلة للتنفيس عن الغضب على الإطلاق هى التنفس .

٤

ثقافة المنافسة

فى عالم مثالى ، يحصل الأفراد على التقدير وزيادة المرتب ومهام جيدة وترقيات على أساس بحت من الأحقية . أما فى العالم الحقيقى ، فإن الدور الذى تلعبه السياسات الإدارية فى تقدم الحياة المهنية والنجاح يتراوح من عنصر ودى صغير (مثل أن تتعلم لعب الجولف لأن رئيسك يلعبه) ، إلى بيع نفسك مقابل أن تحظى باهتمام رئيسك (مثل أن تسرق تقرير زميلك وتزعم أنه تقريرك) .

وبينما تتغير الشركات وتنمو وتتقلص ثم تنتهى ، تتسع توصيفات ومهام الوظائف أو تتقلص ، وتتزايد الاتجاهات لتحقيق النتائج ، وتستعر المنافسة من أجل الحصول على مهام مرغوبة والدخول فى دائرة الضوء ، ونيل التقدير والمكافآت ، بالتأكيد سوف تصطدم بالأفراد ممن لديهم الاستعداد للقيام بأى شىء من أجل الصعود إلى القمة ، أضف إلى ذلك عدم الوضوح فى تعريف الوظيفة وتقييمات الأداء بصورة شخصية ، وثقافة الفوز والخسارة ، والاتجاه إلى اتباع القائد ، وبذلك سيكون لديك وصفة لمكان عمل تعيس .

سبع خطايا قاتلة فى ثقافة المنافسة

سواء كان الاقتصاد قوياً أو ضعيفاً ، فإنك بينما تتقدم فى مهنتك ، تصبح النظرة المستقبلية لنمو الحياة المهنية أكثر محدودية (فكر بطريقة هرمية : هناك الكثير من الوظائف فى القاع ، وأقل منها فى القمة) . ومع قلة الوظائف المتاحة ، يبدأ السلوك التنافسى في الظهور ، مما يعكس سلبيات فى سياسات الإدارة . إن هذه الخطايا السبع القاتلة عادة ما تكون سلوكيات فردية أكثر منها سلوكيات جماعية (وسنناقشها لاحقاً فى هذا الفصل) . هل جربت (أو تعرضت) لواحدة أو أكثر من هذه الأمور ؟

١. **شخص نصب عليه الانتقادات** . فى بيئة تقل فيها الفرص ذات المستوى الأعلى ، قد ترى سلوك البحث عن ضحية لاضطهادها . وسواء كنت مرسلاً أو متلقياً لهذه الخطيئة ، فإنها توفر راحة مؤقتة للمرسل من شعوره بعدم الأمان ، بينما تتلاعب بخوف المتلقى من الرفض .

٢. **النميمة** . ليست كل النميمة سلبية (كما فى سلوك الغدر) ، فأحياناً ما تستخدم فى إشاعة أخبار مبهجة وموثوق بها : (" لقد أبلغنى " جون " لتوه أنه قد حصل على ترقية ") ، وأحياناً ما تستخدم فى أنباء سيئة موثوق بها : (" سمعت من " ديفيد " أنه سيتم الاستغناء عن " جون " وهو لم يعرف بالأمر بعد ") ، وأحياناً تكون مجرد هراء وشائعات (" سمعت من " مارك " أن " جون " على علاقة ببائعة فى محل البقالة) .
فى أفضل الحالات تكون النميمة فى المكتب وسيلة لبناء علاقات حميمة . غير أنه فى مكتب يضطلع بمهام سياسية حيث المعرفة قوة ، فإن كونك مصدراً للنميمة قد لا يخدم سوى التقليل من مصداقيتك والثقة بك ، وفى النهاية يدمر سمعتك . إذا ما نشرت

معلومات عن شخص لم تكن لتقولها مباشرة فى وجوده ، فإنك بذلك قد تجاوزت الخط .

٣. **التعامل مع كل شىء بصورة شخصية** . فى مكتب له نشاط سياسي ، تأتى التغذية الاسترجاعية فى ألوان عديدة ، فأحياناً ما تقدم بطريقة إيجابية وبناءة وأحياناً لا . إن السماح لأى تعليقات أو سلوكيات ـ سواء كانت نميمة لا طائل منها أو نقد بناء ـ بالتأثير فيك بطريقة شخصية يجعلها جزءاً من حياتك ، وسوف يزيد ذلك من خوفك من الفشل أو الرفض ويحول بينك وبين إحراز التقدم .

٤. **نعم عندما ترغب حقاً فى قول لا** . هل تقول نعم (لأشياء لا تريد حقاً القيام بها ، ثم تجد أعذاراً فى اللحظات الأخيرة للتراجع عنها (أو ببساطة تختفى) ؟ إن هذا انعكاس لمحدودية الاعتماد عليك والوثوق بك ، واستقامة خلقك ، وأمانتك ، ونضجك ، كما أنه واحد من أفضل الوسائل لفقدان الأصدقاء ، والاحترام ، ووظيفتك أيضاً .

٥. **التعالى والسلوكيات الحادة** . هذه الخطيئة صورة متنكرة لعدم الشعور بالأمان ، وهى تكتسب طاقتها التى تنميها من الخوف من الآخرين ، والوقوع فى الخطأ ، والفشل ، والرفض ، والإهانة . إن محاولة إظهار معرفتك أو قوتك بالتعبير عن غضبك أو التجاهل الكامل للآخرين سيخلط بين القيادة الحاسمة وشعورك بذاتك .

٦. **الشكوى** . هذه الخطيئة يقع فيها الأشخاص الذين لا يتحملون مسئولية حياتهم . إن الأشخاص دائمو الشكوى والذين يتوقعون دائماً أسوأ النتائج من كل حدث ، ويعتقدون دوماً أن ما من شىء

على ما يـرام ، وينتقدون عملـهم وزملاءهـم وحيـاتهم باسـتمرار ، يلعبون دوراً يقع في مرحلة وسطى بين دورى الضـحية والشـهيد . وبينما قد يمدك استخدام هذا السلوك بالتعاطف ، فقد ينظر إليـك أيضاً باعتبارك شخصاً غير ناضـج وغـير قـادر علـى التعامـل مـع المسئوليات المتزايدة .

٧. **إثبات أنك على صواب بغض النظـر عمـا يجـب أن تمارسـه مـن جـهد .** إذا كنت قـد عشـت حياتـك بنظـام تصـنيف الأمـور بـين صواب وخطأ ، فإن كونك " على صواب " سيكون مرادفاً لكونـك جيداً ، وإن لم تكن على صـواب (أو كنـت " مخطئـاً " ، فهـذا يعنى أنك سيىء) . إذا كنت تعتقد أن كل قيمك وقيمتـك تـرتبط بكونك على صواب ، فإن كونك مخطئاً سيدمر تقديرك واحترامك لذاتك ، والنتيجة أنك ستبذل مزيـداً مـن الجهـد والضـغوط علـى نفسك كى تصبح على صواب حتى لو كنت مخطئاً .

سياسات المنافسة الإدارية ـ المنافسة غير الصحية

خلال عملي بالتدريب ، أرى دائماً نماذج من الخطايا السبع القاتلـة ، أحياناً من جانب المتلقى ، وأحياناً من جانب المرسـل . لقـد وجـدت أنـه بغض النظر عن الأسباب العاطفية وراء هذه الخطايا ، فإن النتائج عادة مـا تكون واحـدة : إذا مـا كـان رد فعلـك علـى سياسـات الإدارة يظهـر أنـك حاد ، أو دائم الشـكوى واللـوم ، أو أنـانى ومغـرور ، أو نمـام ، فسـينظر إليك باعتبارك موظفاً صعب المراس ، وربما تخسر وظيفتك ، خاصة خلال عملية اندماج أو انتقال ملكية ، أو تقليل فى حجم المؤسسـة . وفيمـا يلـى عدة نماذج للخطايا السبع القاتلة :

كانـت " جـولى " نائبـاً للـرئيس الإقليمـى للمبيعـات فـى شـركة للاتصالات . بعد سلسلة من الاستغناءات عـن الموظفين ، كافـأت الشـركة

" جـولـى " بتوسيع منطقة عملها لتغطى أربع عشرة ولاية ، وطارت هى فرحا .

ومع تقدم اقتصاد الشركة وزيـادة حجـم العمـل ، قـررت الشـركة تعـيين نائب رئيس إقليمى إضافى إلى فريـق المبيعـات وحرمـت " جـولى " مـن بعـض الولايات .

قبلت " آن " المنصب الجديد الذى يشمل انتقالها من مقر عملها فى ولايـة أوريجون إلى شيكاجو ، وعندما وصلت كلف رئيسـها الجديـد " جـولى " بـأن تطلعها على مهام وظيفتها الجديدة ، وتعرفها ببقيـة المـوظفين ، وتسـاعدها على الاندماج في وظيفتها الجديدة ، وشركتها ومـدينتها الجديـدتين بأسـهل طريقة ممكنة .

كان العدد الأقل من الولايات يعني لـ " جـولى " مبيعـات أقـل ، وبالتـالى عمولات أقل ، لم تساند " جولى " فكرة انضمام عضو جديد إلى فريق المبيعـات (علـى الـرغم مـن أنهـا لم تنـاقش هـذا مطلقـاً مـع أى شـخص ـ الخطيئـة الرابعة) ، كما لم تشعر " جولى " بالارتياح إزاء التهديد الذى يمثله تحديد الوظيفة الجديدة لمنصبها ، وأصبحت عدوانية ـ وأحياناً عدائية ـ تجاه " آن " (الخطيئتين الخامسة والسابعة) . كانت " جـولى " تسترق السمع لمكالمات " آن " الهاتفية ومقابلاتـها مع العملاء بالوقوف بـالقرب مـن بـاب مكتبهـا ، وتسللت لمكتبها فى غيابها ، وحاولـت الإيقـاع بينهـا وبـين الفريـق الإدارى الذى يعمل معها ، واقتحمت الحاسوب الخاص بها لترى ما كانت تعمـل بـه ومـع مـن (الخطيئـتين الأولى والثانيـة) كانـت " جـولى " لا تريـد " آن " ، وكانت على استعداد لفعل أى شىء من أجل التخلص منها .

كان يمكن لـ " جـولى " أن تسيطر علـى سمعتهـا وتحقـق نجاحـاً فـى عملها بأن تتعاون مع " آن " بما يؤدى إلى تحسـين وضـعهما معـاً . ولكـن بدلاً من ذلك انتهى الأمر بتوجيه مذكرة لـ " جولى " تطالبها بتحقيق تقدم فى عملها خلال ثلاثين يومـاً ، وإلحـاق الضـرر بسـمعتها ، والحاجـة إلى إعـادة بنـاء علاقـات متعـددة الأطـراف فضـلاً عـن الحاجـة لإعـادة بنـاء مصداقيتها الشخصية .

السياسات الإدارية والعمل الجماعى

حقاً إن السياسات الإدارية يمكن أن تستخدم من جانب المنافقين كوسيلة لشق طريقهم نحو التقدم المهنى ، ولكن سياسات الإدارة يمكن أيضاً دعمها من جانب محترفين على دراية بحدود قوية لدعم مجموعة صحية من القيم المشتركة .

عندما تكون الهياكل السياسية " الداخلية " إيجابية وبناءة ، فإنها تصبح وسيلة رائعة لمعرفة مصادر القوة الحقيقية واكتساب إحساس بالأهداف غير المعلنة ، واتجاهات الفريق أو الشركة ، واكتساب إحساس بسلوك وأهداف رئيسك الجديد بهدف تقديم مساهمة قيمة للعمل .

سياسات إدارية إيجابية : استخدم نفوذك فيما يفيد يا " ليوك "

كان " ليوك " مراقباً بدرجة مدير فى شركة ناهضة لتطوير برمجيات الحاسوب ، وكان دؤوباً فى احترام قيمه فى التعليم المتواصل . كان من أوائل الأشياء التى قام بها البحث عن ناصح له فى فريق الإدارة . لم يكن هذا بالأمر السهل على " ليوك " ، ولأنه كان خجولاً إلى حد ما ، فقد طلب من مديرة العمليات أن تقوم بدور الناصح الداخلى له ووافقت . بدأ العمل بعقد اجتماع مرة كل أسبوع لزيادة التعارف بينهما أكثر فأكثر ، والتعرف على أهدافهما واهتماماتهما ، وأهداف وأغراض الشركة . وبعد أسابيع قليلة ، شرعا فى دعوة عضو مختلف من فريق الإدارة العليا للانضمام إليهما على الغداء كل أسبوع ، وكانت هذه اللقاءات مخصصة لغرض معين ؛ فلم يكن هناك جدول أعمال حقيقى سوى التعرف على الأشياء المهمة لكل نائب فى الفريق .

كان " ليوك " وناصحته غالباً ما يلتقيان خلال الأسبوع بين مواعيد الغداء من أجل عقد مناقشات " عابرة " ، حيث كانا يتحدثان عن كل شىء : مبادرات جديدة ، الاقتصاد ، تيارات داخل الصناعة ، أهداف وأغراض المؤسسة .

وفى أحد لقاءات الغداء التى تضم قيادات المؤسسة ، علم " ليوك " أنه قد تم استحداث منصب نائب رئيس قسم الإمداد والتموين ، وأنه يرى أن " ليوك " هو الشخص المناسب لهذه لوظيفة .

بعد أحد عشر شهراً فقط فى منصب المراقب ، رقى " ليوك " إلى منصب نائب الرئيس . لقد كان فى المكان المناسب فى الوقت المناسب ، لقد وصل إلى هذا المنصب من خلال دعم ثقافة المؤسسة له ـ مرة أخرى السياسات الإدارية .

دع اللعبة تبدأ

لا تكتمل مناقشة السياسات الإدارية دون تغطية لحروب التخصص الأكثر شهرة . فبينما سيعترف عدد قليل من الأشخاص بصراحة بأنهم قد حرضوا على أو مارسوا نوعاً من حرب التخصص ، فقد رأيت عدداً كبيراً من الأشخاص بالفعل شاهدوا ، أو تورطوا ، أو كانوا ضحايا لشكل من أشكالٍ هذه الحرب .

فكِّر فى خريطة التنظيم داخل شركتك كخريطة لعالم غريب به إقطاعيات صغيرة من المبيعات ، والمحاسبة ، والعمليات ، والموارد البشرية وهكذا ، ولكل منها قائدها ، وقواعدها ، وثقافتها ، وحدودها الإقليمية الخاصة ، وربما لغتها الخاصة . إن أى تغير أو مبادرة جديدة ، خاصة فى مؤسسة يسودها اتجاه الصواب والخطأ ، ينظر إليه باعتباره غزواً إقليمياً . والآن انظر إلى الأشياء بهذه الطريقة ، هل لاحظت نماذج من هذه الألعاب المدمرة التقليدية ؟

- **المزدرى** : شخص غير اجتماعى بطريقة تجعله منبوذاً .

- **السنجاب** : شخص يحجب المعلومات (مثلما يجمع السنجاب ثمار الجوز ويخفيها) أو يسىء تفسيرها عمداً فى مسعى لمنع حدوث أى تغيير .

- **المنافق** : يوافق دائماً على القيام بفعل ما أو التعاون ، ثم ينتظر اللحظة الأخيرة ليتراجع .

- **المتدخل** : يحتكر جميع الموارد (أفراداً ووقتاً) حتى لا تكون متاحة للعمل فى أى مشروع يتضمن تغييراً .

- **المعرقل** : يعقد الاجتماع تلو الآخر ، والمؤتمر تلو الآخر ، ويسعى لإضاعة الوقت حتى لا يبدأ التغيير المنشود في الحدوث .

هذه الأنواع من الألعاب تميل إلى اجتذاب مجموعات من الموظفين ممن يملكون حق صنع القرار ، أو يملكون معلومات ، أو لديهم تأثير قوى إلى مجال سلبى وغير بناء . إن هذا من شأنه أن يؤسس طريقة مختلفة تماماً لتحديد من سينجح ، ومن سيبقى ، ومن سيفشل داخل المؤسسة .

إن هذه الألعاب تبدو شخصية ، وتؤدى فى الغالب إلى ردود فعل قائمة على أساس الحاجات مثل تلك الموصوفة فى الفصل الثانى .

كانت لدى " ناتالى " حاجة شخصية للحصول على القبول ، فقد كانت امرأة مشرقة تعتزم القيام بعمل رائع فى منصبها الجديد فى شركة للتأمين . لقد كانت تستمتع بالمشاركة فى اجتماعات تبادل الآراء ، وكانت تفعل ذلك عند بدء عملها فى الشركة . كانت الأسئلة التى توجهها ، والآراء التى تشارك بها مضادة لرأى جمهور الموظفين ؛ ونتيجة لذلك كانت توصف بالخائنة وتحاشاها أغلب زملائها . كان الرفض الذى لاقته " ناتالى " من جانب زملائها يتعارض مع حاجتها للشعور بالقبول ، فتغيَّر سلوكها من سلوك مفكر ومتعاون إلى سلوك الضحية ، فأصبحت أكثر انسحاباً ، ولم تعد تتحدث فى أى اجتماع بعد ذلك .

استراتيجيات تجدى مع السياسات الإدارية

طالما أن السياسات الإدارية يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية ، فمن الضرورى أن تقرأ وتفهم الحقائق السياسية فى مؤسستك . فكِّر فى الاستراتيجيات التالية لتفهم وتدعم موقفك فى عملك .

١. فكِّر فى التعاون ، لا في الصراع

عندما يأتى الأمر إلى السياسات الإدارية ، فمن الضرورى إعادة تعريف مفاهيم القوة ، والسيطرة ، والتسوية ، والمنافسة من خلال منظور التعاون لا الصراع .

إن مفهومى " القوة " و" السيطرة " يتضمنان بصورة عامة شكلاً من أشكال السلطة على شيء أو شخص ، وممارسة الضبط والربط أو توجيه النفوذ على شخص ما ؛ ويمكن أن يكون لك نفوذ وسيطرة على نفسك أو على غيرك . فى المقابل ، يتطلب إظهار القوة البعد عن المنافسة والعدوانية ، ولكن حالة القوة فقط هى التى تنطوى على امتلاك واستخدام موارد عظيمة .

ولمزيد من توضيحٍ مفهوم السلطة والقوة ، يمكننا أن نرمز لهما بمقاتل يحارب ليحقق نصراً من ناحية أستاذ فى فنون الكاراتيه من ناحية أخرى ، فالمقاتل الذى يسعى لتحقيق النصر يمثل قوى تمارس الضغوط والإلحاح فهو قوة عدوانية ، أما الأستاذ البارع فى فنون الكاراتيه فيمثل السلطة والعمل مع الكفاءة الشخصية ، والطاقة الشخصية المتزايدة من خلال الوعى بالذات والثقة بالنفس .

تتطلب " التسوية " تنازلات متبادلة ـ تتنازل عن شىء وأتنازل عن شيء في المقابل ، ونلتقى فى نقطة ما فى المنتصف . قد لا تكون نقطة الالتقاء هى أفضل مكان ، وهذه هى المشكلة ؛ إذ أنه يجب على كل طرف أن يخسر شيئاً ليصل إلى نقطة الالتقاء مما قد يفتح الباب أمام مشاعر الاستياء أو الغضب . غير أن التعاون والاشتراك فى العمل يسمحان لك بالتركيز على ما هو صواب أكثر من التركيز على تحديد من هو على صواب ، فلا يتنازل أى شخص عن أى شىء . إن التعاون يدعو كل شخص إلى فحص الأنا لديه ، ويعمل فيما هو خارج نطاق حاجاته الشخصية التى لم يتم إشباعها ، ويركز على معرفة الأفضل .

تعرف " المنافسة " بأنها نزاع بين خصمين وهذه بالضبط هى المشكلة . فبينما تستخدم المنافسة منذ قرون كأداة للتحفيز ، فإنها تقود غالباً إلى

الصراع ، وتجبر الأشخاص على إثبات أن شخصاً أفضل من الآخر ، وتتطلب فائزاً وخاسراً ، لكن من خلال " التعاون " يتم تحديد الأهداف المشتركة ويعمل الأشخاص معاً لتحقيق هذه الأهداف .

فمن خلال التعاون ، تمكن " راج " من إنقاذ سمعته ، ومن خلال التعاون تمكنت " جولى " " وآن " من تكوين فريق مبيعات لا يهزم ، ومن خلال التسوية لم أكن لأفصل من أول وظيفة عملت بها .

الاشتراك فى العمل والتسوية والتعاون

يعمل " ديفيد رئيساً لأحد البنوك منذ ثمان سنوات ، وقد نجح في جعل بنكه واحداً من أقوى البنوك فى الولاية . لم يكن " جورج " ـ وهو أحد أعضاء مجلس مديرى البنك ـ يحب " ديفيد " منذ البداية لأسباب لا يعرفها " ديفيد " ، وعلى مدار سنوات فعل " جورج " ما بوسعه للتقليل من شأن عمل " ديفيد "ومن بين ذلك الحصول على سجلات البنك ورصد أى خطأ ، ونشر الشائعات عن قدرات " ديفيد " ، فى البداية بدد " ديفيد " طاقته فى الدفاع عن نفسه بالجدال ، وتخمين خطوة " جورج " التالية ، والانتقام ، إلى أن انتهى به الأمر إلى الاختباء عن أعين " جورج " .

بمجرد أن تبنى " ديفيد " اتجاه الاشتراك فى العمل مع " جورج " ، تغيرت العلاقة . فقد أقحم " ديفيد " " جورج " فى عملية توضيح واقتسام المعلومات والموارد الخاصة بأهدافهما المشتركة ، وسأله عن رأيه فى العديد من المشروعات ، وأطلعه على آخر التطورات والأحداث ، وأقحمه فى لجنة عمل إضافية . ومن خلال التعاون والتسوية ، تمكن " جورج " من تحويل اتجاهه نحو النقد والصراع إلى تركيز متوازن على الوصول إلى النتائج المنشودة .

حول تركيزك من مبدأ الفوز والخسارة إلى العمل المشترك مع الآخرين ، تحول من أسلوب الدفاع عن موقفك إلى فهم أسلوب البنية السياسية وسلوكيات الآخرين ، ومن توجيه الاتهامات واللوم إلى قبول المسئولية عن استغلال أية فرصة للتعاون ، فحتى أشد المنتقدين سيجدون أنه من

الصعب الجدال مع شخص لا يخوض فى الجدال (" حسناً ، نعم ") ، أو يدافع عن نفسه (نعم ، لكن ...) أو يحول اتجاه الأمور (" انظر إلى " جون " إنه أسوأ منى ...") ، أو يختبئ .

يمكنك أن تبادر بالسلوك المتعاون بالتركيز على تحديد ما هو الأفضل (بدلاً من التركيز على من هو على صواب) . إن السؤال عن " ماذا يمكننا أن نفعل كى نعمل معاً بصورة أفضل ؟ " يعد طريقة رائعة لفتح الأبواب أمام الاشتراك فى العمل ، ومن الصعب الإجابة على هذا السؤال إجابة دفاعية أو غير حقيقية أو تنطوى على اللوم ، ولكن إذا ما حصلت على إجابة تعكس غضباً ، فاستعمل حدودك للتعامل مع الحوار وتحرك فى اتجاه إيجابى .

٢. تعلم كيف تتواصل

نحن نستمتع ونتواصل على أفضل نحو مع الأشخاص المماثلين لنا . فأنت عندما تلتقى مع شخص له نفس أسلوبك ، تميل إلى إن الاقتراب منه ، والانفتاح عليه ، والارتياح له ، مما ينتج عنه مزيداً من التفاهم والتقدير ، وازدياد قوة العلاقة . أما إذا تفاعل شخص ما (بوعى أو بدون وعى) بأسلوب يناقض أسلوبك ، فإنك ستميل إلى رفض هذا الشخص .

وحيث إن الكلمات التى تتفوه بها تمثل ٧٪ فقط من أسلوبك فى التواصل ، بينما تمثل الأساليب التى تنطق بها هذه الكلمات ٩٣٪ منه أسلوبك في التواصل ، فإنه من الضرورى أن تنتبه إلى الرسائل التى ترسلها .

ما أسلوبك السياسى ؟

إن من أقوى الحواس التى يمكن أن تطورها حس الوعى بالذات ، لماذا ؟ لأنك لو عرفت نفسك وأسلوبك أفضل من معرفة زملائك بك ، فإنك

تكون في مركز قوة ؛ وإذا عرفت نفسك وأسلوبك ، وتفهمت زملاءك أفضل منهم ، فإنك فى مركز السيطرة .

لكى تفهم ميولك السياسية وتفهم الثقافة السياسية السائدة فى مؤسستك ، أجر " تقييم الميول السياسية (الجدول ٤ ـ ١) ، واكتشف أسلوبك من الاختيارات التالية ، ثم حدد أساليب زملائك ، وأعط اهتماماً خاصاً لأدوات التوصيف .

الجدول ٤ ـ ١

تقييم الميول السياسية

استخدم هذا التقييم فى قياس ميولك السياسية وتحديد هذه الميول لدى من يعملون معك . اختر أكثر العبارات تعبيراً عنك ، وتذكر أنه ليس هناك فائز وخاسر ، أو صواب وخطأ ، فقط هناك الأمور على حقيقتها .

قد يكون الأمر صعباً ؛ وقد تعتقد أن بعض هذه الاختبارات لا ينطبق عليك على الإطلاق . فقط اختر أقربها إليك .

١. إدراك الآخرين لى فى المؤسسة على أننى " على صواب " أمر :

أ. حتمى .

ب. مهم فقط إذا ما وافق كل شخص على أننى على صواب .

ج. مهم لى شخصياً ، لكننى لا أقول ذلك .

د. مهم فقط إذا ما أثبتت الحقائق أننى على صواب .

٢. لدى :

أ. أسلوب تنافسى عدوان يتطلع إلى القمة .

ب. اتجاه فى صنع القرار يركز على الناس وإجماع الرأى .

ج. القدرة على الاحتفاظ بهدوئى والسيطرة على نفسى حتى في فترات الفوضى والاضطراب .

د. القدرة على القيام بمهام صعبة ومعقدة بطريقة صحيحة من المرة الأولى .

٣. أحكم على الناس على أساس :

أ. قدرتهم على القيام بالمهمة بسرعة .

ب. دفئهم ، واتصالاتهم المؤثرة ، والتزامهم .

ج. مدى القدرة على الاعتماد عليهم وتوافقهم معى .

د. كفاءة وحجم العمل الذى يقومون به .

٤. أؤثر على الآخرين من خلال :

أ. المنافسة ، والمثابرة ، وقوة شخصيتى

ب. مهارات إقامة العلاقات الشخصية ، والجاذبية ، والثقة ، والدبلوماسية .

ج. التوافق ، ومساعدة الآخرين ، والمتابعة ، والثبات .

د. الحقائق ، والدقة ، والمعلومات ، والاهتمام بالتفاصيل ،

والاستراتيجية .

٥. عندما أكون متوتراً .

أ. أفقد صبرى أو أصبح لحوحاً .

ب. أصبح أكثر حماساً وتفاؤلاً .

ج. أشعر بذلك داخلى ، لكن لا أظهره .

د. أصبح ناقداً (لنفسى وللآخرين) .

٦. أكبر مخاوفى فى العمل هى :

أ. فقد السيطرة .

ب. ألا أكون محبوباً .

ج. المجهول .

د. القرارات التى تنطوى على مخاطرة كبيرة .

سجل مجموع درجاتك

أ ________

ب ________

ج ________

د ________

مفتاح : في هذا التقويم ، سنركز فقط على أسلوبك الأساسى والذى تمثله أعلى الدرجات :

أكثر الإجابات " أ " : عضو مجلس الشيوخ

أكثر الإجابات " ب " : مدير الاتصالات

أكثر الإجابات " ج " : السكرتير الصحفى

أكثر الإجابات " د " : الصحفى

إذا ما كنت عضواً فى مجلس الشيوخ ، فقد يتراوح أسلوبك بين الحسم والتنافس إلى القيادة وكثرة المطالب . في إطار البنية السياسية كثيراً ما تكون رغبتك فى الفوز ، وأن تكون الأول والأفضل ، وأن تتولى القيادة وتتحدى قوية ومخيفة لمن حولك .

إذا ما كانت إجابتك فيما بين ٥ أو ٦ ، فكن واعياً بأنك ربما تكتسب سمعة " حيوان سياسى " . إن أسلوب عضو مجلس الشيوخ في التواصل الشفهى مباشر وقيادى ومحدد نحو الهدف . فأعضاء مجلس الشيوخ يفكرون بسرعة ، ويحافظون على النظر فى عيون من يتحدثون إليهم ، ويصافحون بقوة ، كما أنهم أقوياء ، وواضحون ، وواثقون بأنفسهم ، ومباشرون عند التواصل مع غيرهم ؛ أما تواصلاتهم المكتوبة فستكون قصيرة ، وأحياناً تلغرافية ؛ فأعضاء مجلس الشيوخ يفضلون المذكرات القصيرة عن الخطابات الطويلة (الودية المتجددة) ، ولا يحبون التفسيرات الطويلة ؛ لذا احرص على أن تكون واضحاً ومباشراً عندما تتحدث إلى شخص من هذا النوع .

إذا ما كنت مدير اتصالات ، فقد يتراوح الأسلوب الذى يراقب به الآخرون أسلوبك مابين الاجتماعى الواثق إلى الضحل السطحى . فى إطار بنية سياسية ، كلما زاد التقدير الذى تحصل عليه ، كلما زاد حبك للأضواء ، فالحصول على التقدير هو هدفك ، أنت تحظى بالقبول والاستحسان وتطور علاقات مع الآخرين وتحافظ عليها ، وتتوصل إلى نتائج من خلال التأثير فى الآخرين . إذا ما جاءت إجابتك بين ٥ و ٦ ، فكن واعياً بأنك قد تكتسب سمعة " مزور سياسى " .

أما كمدير للاتصالات ، فأنت متحدث انفعالى تستخدم إشارات يدوية معبرة ، كما أنك مبتسم وتضفى لمسة شخصية على تواصلاتك ، تمتلك الطاقة ، والحماس ، والقدرة على الإقناع ، وودود . قد تستخدم كلمات مثل " مرح "، أو " إثارة " ، أو " تقديرٍ " فى اتصالاتك المكتوبة ، بل تفضلها عن الهاتف . قد لا تستمع جيداً ، لكنك عند ما تصغى ، تمتلك القدرة على سماع النغمات العاطفية فى الحوار : (" ستاسى ، تبدين حزينة ، هل كل شيء علىٍ ما يرام ؟ ") .

إذا ما كنت سكرتيراً صحفياً ، فإنك تتحدث ببطء وبطريقة هادئة وواعية . قد تتراوح الطريقة التى يراقب بها الآخرون أسلوبك ما بين الثبات والرصانة إلى اللامبالاة والجمود . السكرتير الصحفى نموذج للمستمع الجيد ؛ لذا فإنه سيفعل كل ما بوسعه لتحقيق ما في صالح الفريق ؛ وحيث إنه عادة ما يخفى مشاعر الإحباط والغضب التى تعتريه ، فقد يشعر أحياناً بأنه ضحية الهيكل السياسى الذى يلتف حوله . إذا ما جاءت إجاباتك بين ٥ و ٦ ، فكن واعياً بأنك قد تكتسب سمعة " غافل سياسي " .

لن يقف السكرتير الصحفى قريباً من الأحداث ، وغالباً ما سوف يستخدم إشارات يدوية صغيرة مع نمط حديث دافئ ، وهادئ ، ومتزن . سيكتب السكرتير الصحفى خطابات واضحة وموجزة تحتوى على تعليمات أو توجيهات ممتازة ، وهو مستمع محايد ، وسيحاول الاستماعِ والفهم وسيستمع إلى أساليب لمساعدة المتحدث ، وسيكون أكثر شعورا بالراحة مع التناغم والتماثل ، وهو غالباً ما يقاوم التغير ولا يحب دفعه لاتخاذ القرارات .

إذا ما كنت صحفياً ، فإنك تميل إلى توجيه الأسئلة أكثر من إلقاء البيانات ، كما أنك بطيء وكثير التفكير فى حديثك ، مع استخدام إشارات يدوية محدودة . قد يتراوح الأسلوب الذى يرى به الآخرون أسلوبك من الدقيق المنظم إلى المثالى الناقد ، إن الصحفى يحب أن يعرف ويتبع القواعد ، وعندما لا تكون هناك قواعد يضعها بنفسه . يتسم الأسلوب الصحفى بأنه متأهب وحساس لما يدور حوله ، غير أن الصحفى

يميل إلى الانطواء على نفسه تماماً ؛ لذا فإنه منعزل عن الناس سياسياً .
إذا ما جاءت إجابتك بين ٥ و ٦ ، فكن واعياً بأنك قد تكتسب سمعة " ديكتاتور سياسى " .

والصحفى يكون مسيطراً ومباشراً ودقيقاً ، كما أنه مولع بالتأمل والتفكير . وحيث إن الصحفى يجيد التعامل أكثر مع البيانات المكتوبة ، فإنه دائماً سيجد الحقائق مرتبة منطقياً . كذلك فإن التواصل المكتوب للصحفى سيكون موجزاً ومنطقياً دون أية مساحة للخطأ وكمستمع سيقيم الصحفى كل شيء يقوله المتحدث ، إن تعبيرات وجه الصحفى لن تكشف عن ردود أفعاله ، وربما ينبذ كافة المعلومات التى يقدمها المتحدث إذا ما كانت أية حقيقة من الحقائق التى تتضمنها غير صحيحة .

وسواء كنت عضو مجلس الشيوخ ، أو سكرتيراً صحفياً ، أو مدير اتصالات ، أو صحفياً فإن التواصل الفعال يعد عنصراً أساسياً للكفاءة الشخصية . وقد لخص " دانيال جولمان " مؤلف كتاب " التعامل مع ذكاء عاطفى " مهارات الأشخاص الذين يتسمون بكفاءة شخصية فى التواصل بهذه الطريقة :

١. فعال فى الأخذ والعطاء ، وفى قراءة الإشارات العاطفية ، وفى صياغة وإرسال الرسائل الودية .

٢. يتعامل مع قضايا صعبة بصراحة وسرعة .

٣. يستمع جيداً ، ويسعى للوصول إلى تفاهم مشترك ، ويرحب تماماً باقتسام المعلومات .

٤. يروج للتواصل المفتوح ويبقى متقبلاً للأخبار السيئة والطيبة على حد سواء .

ويعرف الشخص الذى يجيد التواصل مع الآخرين بفاعلية ـ وهو شخص يتمتع بكفاءة شخصية في هذه المهارة ـ شعوره والأسباب وراءه

وكيف يبدو ذلك للآخرين . كذلك فإنه يعمل على فهم الآخرين ، ويتحمل المسئولية ليس فقط عما يقوله ، ولكن أيضاً عن الطريقة التى قاله به . وبمجرد أن تصبح لديك كفاءة شخصية فى التواصل ، سوف تفهم تأثير قرارتك وأفعالك على الآخرين ، وستوازن بين حاجاتك الخاصة وهذا التأثير .

إن فهم أساليب ودوافع الآخرين يحتاج لممارسة وصبر ، لكنه يعود بالفائدة .

كان " أرت " ـ الذى يعمل كمدير للمبيعات فى شركة للتكنولوجيا المتطورة ـ يسعى لتوقيع عقد " جاسون " ـ أحد العملاء المرتقبين ـ وذلك لأسابيع عديدة . أخذ " جاسون " و " أرت " في بحث كل البدائل والخيارات الممكنة للتوصل إلى الحلول التى تحتاجها شركة " جاسون " لشبكة الإنترنت الخاصة بها ، ولكن لم يتمكن " أرت " من إنهاء الصفقة مع " جاسون " ، وعند سؤاله وافق " جاسون " على أنهما ناقشا كافة النقاط الدقيقة ، ولكن ...

لقد كان " أرت " متلهفاً لتوقيع الاتفاق لعدة أسباب : فهذا العميل يمثل انقلاباً فى صناعته ، والحلول التى توصلوا إليها من أجل مؤسسة " جاسون " متطورة وممتعة للغاية ، هذا بالإضافة إلى حقيقة أن هذا العقد سيكون الأكبر في تاريخ شركة " أرت "

بعد تدريب " أرت " على الأسلوب ، رأينا أن أسلوبه كان مزيجاً من أسلوبى عضو مجلس الشيوخ ومدير الاتصالات . فقد كان حاسماً سريع التفكير ، واجتماعياً ، ومؤثرا ، ومتفائلاً . على الجانب الآخر ، وجدنا أن " جاسون " كان يمثل أسلوب السكرتير الصحفى ، فقد كان يرغب فى تحقيق التناغم ، ولا يحب التغيير ويحتاج وقتاً لتقييم أية مخاطرة .

قرر " أرت " أن يقترب من " جاسون " من نقطة أنه " لا مخاطرة هنا " . فاقترح أن يأخذ " جاسون " وقتاً للتفكير فى الحلول التى توصلا إليها ، وفي غضون ثمان وأربعين ساعة ، وقع " جاسون " لـ " أرت " ، وحصل " أرت " على عمولة تفوق المليون دولار .

خذ الوقت اللازم لتحديد أسلوبك ، وليس الحكم عليه ، خذ الوقت اللازم لتحديد أساليب زملائك . راقب الإشارات ، والكلمات ، والأفعال التى تعرفك بأكثر الأساليب حكمة ، وعندما تفهم أسلوبك وأساليب زملائك ، يمكنك أن تتواصل مع أى شخص حول أى شيء .

٣. كن أميناً

تتضمن الأمانة رفض الكذب أو خداع أى شخص بأية طريقة (حتى الكذب على نفسك) . عندما تكون أميناً تقول الحقيقة كاملة بطريقة بناءة (إيجابية ومثمرة) ، فلا مكان لإهانات أو دسائس ، أو نميمة ، ولكن هناك تواصل متعاون وعملى فقط .

كيف تقول الحقيقة كاملة بينما تظل محل ثقة وإيجابياً وبناءً ؟ إن معظمنا لا يحب إجراء حوارات سيكون من شأنها أن تجعلنا (أو تجعل الآخرين) لا نشعر بالارتياح والاطمئنان ، ولكن هناك بعض المناسبات - في بيئة تضطلع بمهام سياسية - التى نحتاج فيها إلى الحديث الذى يندرج تحت فئة " الصعب " . هناك طرق لتحويل تلك المناقشات المثيرة للخوف والرهبة إلى حوارات بناءة : ركز :

- **ركز على القضية الحقيقية** . بعض الناس لا يشعرون بالارتياح تماماً عندما يتلقون أى شكل من أشكال التغذية الاسترجاعية من شأنها أن تحرف مسار القضية موضوع النقاش إلى قضية أخرى ، أو فى أحيان كثيرة إلى شخص آخر . إن تجنب التحريف يعد وسيلة من وسائل تجنب المسئولية ووضعك فى موقف الدفاع ، وبالتالى تصبح المناقشة " عنك " أكثر منها عن " القضية " ، لذا احرص على تحويل اتجاه المناقشة وركِّز على الحل دائماً .

- **ركز على السلوك ، لا على الشخص** . عندما تحتاج للحديث إلى شخص ما عن موقف صعب ، افعل ذلك بطريقة مهذبة ورقيقة . ركز

على سلوك الشخص ، وليس على شخصيته . تأكد من أنك قد أخذت الوقت اللازم لتستمع ، ثم اتجه للعمل على تحقيق النتيجة المرجوة .

قدم قضية تغذية استرجاعية إيجابية واحدة ، وقضية تعليم واحدة ، ثم قضية تغذية استرجاعية إيجابية أخرى ، وقدِّم كل منها باعتبارها حقيقة منفصلة . فبدلاً من أن تقول :" تقريرك عن البيانات المزيفة كان ممتازاً ، وقد قمت بعمل رائع فى إدارة ميزانيتك حتى الآن هذا العام ، لكن فريقك يقدم تقارير ائتمان غير كاملة عن العملاء الجدد ؛ لذا فإنك بحاجة لإصلاح ذلك " ، جرب ما يلي :

" لدينا ثلاثة أشياء لمناقشتها : أولاً ـ تقريرك عن البيانات المزيفة كان ممتازاً ـ عمل جيد . ثانياً ـ لقد لاحظت أن عدداً من فريقك يقدم تقارير ائتمان غير كاملة عن العملاء الجدد ، وعندما تكون تقارير الائتمان غير كاملة ، فإن مواعيد التنفيذ تتأخر ، وهذا يخلق تحدياً فى المحاسبات ، مما يؤخر عمولات موظفيك .أريدك أن تعد خطة لإعادة ذلك إلى المستوى المستهدف والمحافظة عليه ، حتى تكتمل كافة تقارير الائتمان لديك فى موعدها . هل يمكنك أن تقدم لى الخطة يوم الاثنين المقبل ؟ وفى النهاية ، فإنك تستحق التحية لإداراتك ميزانية محدودة للغاية ـ أهنئك " .

ابحث نماذج التغذية الاسترجاعية التالية :

نموذج جيد للتغذية الاسترجاعية :

- تعجبنى الفكرة بصفة عامة ، لكن دعنا نتحدث عن ذلك ، ها هو العيب كما آراه ....
- ليس لدى أى حل بالتأكيد ، ولكن هناك شيئاً ما لا يروق لى فى هذه الفكرة . دعنا نناقش ذلك ....
- ها هو ما اقترح أن تأخذه بعين الاعتبار ....

نموذج ردئ للتغذية الاسترجاعية :

- هذه الفكرة سيئة .
- هذا لن يجدى .
- أنت لا تعرف ما تفعله .

يمكنك الحفاظ على شعورك بالتفاؤل فى أى حوار صعب بالتركيز على المستقبل ، وأن تكون أميناً تماماً ، واعمل على التوصل لحل .

٤. استمع ـ أذناك لن توقعك فى المتاعب

هل سبق أن أجريت اتصالاً هاتفياً وأنت على وشك مغادرة الفندق ، وبينما كان الشخص الآخر يتحدث فاتك الاستماع إلى آخر ثلاثين ثانية من المكالمة ، ثم سُئلت سؤالاً لا تستطيع الإجابة عليه لأنك لم تكن منتبهاً ويجتاحك شعور غير سعيد . لقد فاتك الحوار لأنك كنت تكتب قائمة بالمشتريات ، أو كنت تضيف شيئاً آخر إلى قائمة المهام التى يجب عليك القيام بها ، أو كنت تجيب على بريد إلكترونى أو شتت انتباهك شىء ما أهم بالنسبة لك .

إن مهارات الاستماع الفعال لها تأثير ضخم على مدى ارتباطنا بزملائنا وأصدقائنا وأفراد أسرتنا ، وعلى مدى جودة أدائنا فى العمل ، غير أننا عادة ما نفكر فى الاستماع باعتباره شيئاً مضموناً . إن مهارات الاستماع الرائعة لا تحدث وحسب ، ولكن يجب تطويرها . فيما يلى بعض النصائح لكى تصبح مستمعاً أفضل :

- **لا تقاطع** . إذا كنت حريصاً على أن يراك الآخرون على صواب ويتعرفون على وجهات نظرك ، فإنك قد لا تسمح للآخرين بتوصيل أفكارهم بالكامل (أى أنك تقاطع) . ومن الطرق الجيدة لمنع نفسك من مقاطعة الآخرين تدوين الملاحظات ، فسوف يساعدك ذلك فى تذكر الفكرة التى كنت ترغب فى الرد عليها ،

كما سيعاونك على التفسير قبل إصدار الاستجابة ، ويمنعك من المقاطعة عندما تفكر فى أنك تعرف الإجابة .

- **أبد الاحترام** . عندما تستمع إلى أى شخص ، ضع فى ذهنك أن كل شخص صانع قرار وعميل لأفكارك ؛ لذا لا تحرق أى جسور بينك وبين الآخرين ، أظهر اهتمامك بالآخرين بجدية ، وأبد احتراماً لوجهات نظرهم حتى لو اختلفت معهم .
- **استمع بآذان مصغية ، وعيون دافئة ، وعقل متفتح** . إذا كنت تركز على ما يقال دون الحكم عليه ، فإنك ستكون قادراً على استخدام المعلومات أو المفاهيم القيمة ، أما إذا كنت تحكم على الآخرين أثناء استماعك لهم ، فإن أذنيك مغلقتان .
- **انتبه** . ليس فقط لمحتوى ما يقال ، وإنما أيضاً للعواطف التى يكشف عنها المتحدث (شعور الشخص حيال موضوع المناقشة) . إذا ما وجدت أنك تصدر ردود أفعال أكثر منها استجابات ، فقد تكتشف أنك لا تشعر بالارتياح لمشاعرهم ، وأن محتوى الحوار لم يجد طريقه إليك . عندما تقدر ما يشعر به الناس حيال قضية ما ، سيكون فهمك لهذه القضية أعمق .

٥. هل هذا ما تريد الموت لأجله

النشاط شيء رائع ، لكن النشاط فى غير موضعه شيء سيىء . إن المعارك السياسية فى العمل غالباً ما تكتسب قوة كقوة الإعصار من قوى خارجية . فكر : إلى أى معركة ستنضم ؟ وهل ستلحق بها لأنك تريد أن تحظى بالقبول ؟ أم لأن القضية مهمة وتتماشى مع قيمك ؟ عندما تتفهم دوافعك الشخصية ودوافع الآخرين ، ستتخذ قرارات أفضل بشأن متى تدخل في معركة ، ومتى تنسحب .

٦. اعرف أهداف شركتك وساهم في تحقيقها

انطلاقاً من نظرية " واصل العمل بهمة وجدية " ، لا تبعد عينيك عن أهداف وأغراض رئيسك ومؤسستك . اعرف مهمة ، ورؤية ، وهدف شركتك ووحدتك ، وانظر إلى كل موقف سياسى من منظور الأهداف المشتركة أكثر من منظور القوة ، والهيمنة ، والحاجات . استخدم نقاط قوتك ومهاراتك لصنع مساهمة قيمة وملحوظة .

٧. احتفظ بحس دعابى
(مع الابتعاد عن السخرية)

الضحك هو أفضل دواء ، فالدعابة فى العمل تحفز العلاقات ، وترسى دعائم الثقة ، وتدعم التواصل ، وتحفز الإبداع ، وتقلل من الضغوط . استخدم روح الدعابة لديك فى الضحك من نفسك ومن مآزقك التى تقع فيها لتخفف من حدة لحظة قاسية ، أو لتوحد الفريق حول موضوع ما ، لكن ليس على حساب أى شخص آخر .

أفكار أخيرة حول السياسات الإدارية

إن الإشارة ضمناً إلى أنه يمكنك " الفوز " فى السياسات الإدارية تشير إلى أن هناك خاسراً أيضاً ، وهذا ليس الهدف من هذه العملية . ففى أى وقت تعمل فيه مع بشر ، فإنك تكون هدفاً لتعقيدات علاقات متعددة : الثقة ، والمصداقية ، والتواصل ، وقضايا التخصص والفروق الدقيقة المتعددة الناتجة عن إجبار الآخرين على القيام بما تريد أن يفعلوه ، أو عدم القيام بما لا تريدهم أن يفعلوه . لذا فإن التركيز حينئذ يكون على كيفية دعم السياسات الإدارية كشكل من أشكال التأثير الشخصى وتحاشى مناطق المخاطر المحتملة التى يمكن أن يكون لها عواقب سلبية بالنسبة لك ولمستقبلك المهنى .

اجعل الاستماع الجيد عنصراً رئيسياً فى استراتيجيتك . استمع إلى النقد البناء الذى يقدمه الآخرون ، وسواء اتفقت معهم أم لا ، فإن آراء الآخرين فى عملك وأسلوبك يمكن أن تؤثر فى مستقبلك المهنى بطريقة حقيقية للغاية . استمع أيضاً لأية إشارات توليها الإدارات ، أو المشروعات ، أو المهارات بأكبر (أو أقل) قدر من الاهتمام (أو التمويل) .

إذا كنت تعمل في أحد المجالات التي تبدو متفردة في إطار ما يعرف عنها بأنها أكثر تكلفة أو أقل فاعلية مما يجب أن تكون عليه ، فقد حان وقت إعادة التنظيم .

إن وضع استراتيجية سياسية قوية هى إحدى الطرق للحصول على عائد أكبر لاستثمار وقتك وطاقتك ، بينما تدعم موقفك فى العمل . دع استراتيجيتك تشمل الاشتراك فى العمل ، والتواصل ، والأمانة ، وخوض معاركك بنفسك (واختيارها بعناية) . وضع الجائزة نصب عينيك ، وواصل الضحك واحتفظ بروح الدعابة ، إنها طرق مجربة لدعم سياسات العمل .

مفاهيم مهمة

١. تفهم الفرق بين :
- الاشتراك فى العمل والصراع .
- الاشتراك فى العمل والتسوية .
- الاشتراك فى العمل والمنافسة .
- السلطة والسيطرة .
- السلطة والقوة .

٢. تجنب الالتزام بأى من الخطايا السبع القاتلة لثقافة المنافسة :
- التعسف أو سوء معاملة الآخرين .
- النميمة ، أو ترويج الشائعات ، أو الطعن من الخلف .
- إضفاء صبغة شخصية على الأحداث أو أفعال الآخرين .

- قول نعم عندما تقصد أن تقول لا فى الحقيقة .
- الغرور .
- الشكوى .
- الحاجة الدائمة لأن تكون على حق .

٣. ضع حدوداً حول أولئك الذين يرتكبون الخطايا السبع القاتلة فى حقك .

٤. اعمل على فهم أسلوب ودوافع الآخرين .

٥. مارس التواصل بوضوح ، ليس فقط فيما يتعلق نواياك ، ولكن أيضاً فيما يتعلق بكيفية استقبال الآخرين لما تقول .

٦. التزم بحسن الخلق والاستقامة دائماً .

٧. ركز دائماً على القضايا الحقيقية ، وليس على اللوم .

٨. ركز أيضاً على تحديد ما هو الأفضل للمستقبل .

٩. عندما تتلقى تغذية استرجاعية ، استمع وتعلم .

١٠. عندما تقدم تغذية استرجاعية ، اتبع اتجاهاً إيجابياً .

١١. استمع .

- لا تقاطع .
- أظهر الاحترام للآخرين دوماً (حتى إذا ما اختلفت معهم) .
- انتبه لما يقال وكيف يقال .

١٢. اعرف أهداف رئيسك وأهداف شركتك وساهم فى تحقيقها .

١٣. قاتل فى معاركك فقط واخترها بحكمة .

١٤. احتفظ بروح الدعابة ، ولكن لا تستخدم السخرية .

٥

أساليب لعلاقات عمل ناجحة

هل سبق أن استغرقت الوقت اللازم لمراقبة الأشخاص الناجحين (والغير ناجحين) فى عملك ؟ إذا ما أوليت انتباهاً عن قرب ، سوف تلتقط الإشارات التى تحتاجها إذا كنت بصدد تطوير علاقات عمل أقوى لنفسك . فى بيئة عمل صحية ، ستجد الأشخاص الذين يرون المشكلات كفرص ويظهرون الثقة (لا الغرور) ، والولاء (لا الخضوع) ، والحسم (لا العداء أو العناد) ، والطيبة (لا الضعف) . كما ستلاحظ أشخاصاً يكونون ملاحظات (لا أحكاماً) ويشركون الآخرين فيها ، ويصدرون استجابات متروية للتحديات (لا ردود أفعال) ، ويركزون على " ما " هو الصواب (لا " من " هو على صواب) .

مشكلات أم فرص ؟

إن من أحد العناصر شديدة الأهمية فى تطوير علاقات عمل صحية إعادة تعريف المشكلات والتحديات كفرص . فإذا ما كان تحويل المشكلة

إلى فرصة ليس عملية طبيعية بالنسبة لك ، فقد ترتبط الصعوبة التى تواجهها برؤيتك لهذه المشكلات : الفرق بين الإحباط والفشل ، ومستوى تفاؤلك ، ورأيك فى التغير ، وفهمك للاختيار .

من خلال مهارة تحويل المشكلات إلى فرص ، يمكنك تطوير علاقات ناجحة مع أى شخص فى أى مكان . إن المعلومات التالية ستساعدك فى تحديد العناصر التى تحتاجها للتعلم لتدرب قدرتك على التحويل .

إحباط أم فشل

إن الإحباط جزء من الحياة ، ليس بالضرورى أن يكون الجزء الممتع ، لكنه مع ذلك جزء من الحياة . أحياناً نعتبر الإحباط فشلاً شخصياً ؛ لذا فنحن بحاجة إلى تحديد الفرق بين الفشل والإحباط . فالفشل يحدث عندما نحاول تنفيذ مهمة ونؤدى جزءاً من العملية بطريقة معيبة (أو حذف جزء مهم من العملية) . على سبيل المثال ؛ إذا ما خططت لطرح منتج فى السوق ، ولكننى لا أفهم طبيعة المستخدم النهائى ، فربما أفشل ، فهو شيء يخص العملية لا الناس . إن فشل عملية (وهو ما يحدث عادة) يمكن أن يفتح باب الندم ، وهى الطريقة التى نضفى بها الصبغة الشخصية على النتائج السلبية ، ونحد بها من قدرتنا على تحويل المشكلات إلى فرص .

أما الإحباط ـ على الجانب الآخر ـ فيحدث عندما يفشل حدث ما فى الوفاء بتوقعاتنا أو آمالنا .

يعمل " جلين " مديراً تنفيذياً فى مجال التوظيف ويحظى بتقدير جيد ، ومؤهل بصورة فائقة كما حظى بتعليم جيد ويتمتع بفصاحة وطلاقة فى الحديث . كان " جلين " يتطلع لمنصب رفيع منذ عدة أشهر ، واستخدم أسلوب البريد المباشر فى حملة بحثه عن وظيفة ، وأرسل العديد من السير الذاتية إلى العديد من شركات التوظيف فى أنحاء البلاد ، وكان يأمل فى أن يحصل على رد على ٥٠٪ من خطاباته ، لكن الردود لم تتجاوز ٢٪ (وهو

المعدل العادى) . شعر " جلين " بالغضب والإحباط لأن العملية قد فشلت (لم يفشل هو) .

كان " رون " و" ديفيد " شريكين فى مشروع صغير ، فهما صديقان منذ عشرين عاماً . وضع الصديقان خطة عمل صلبة ، وخطة تسويق ، وبدأا فى بناء عملهما فى التكنولوجيا المتطورة من الصفر . بعد عامين من الكفاح ، بدأ فى اكتساب عملاء ، وبناء خطوط توزيع وربحا الكثير من المال . بعد ذلك حصل " ديفيد " على عرض عمل لوقت كامل فى شركة عميل جديد مرموق للشركة ، وقبل العرض تاركاً " رون " دون شريك ، أو صديق ، أو عميل أساسى . لم يفشل أى من الرجلين ، نعم كانت هناك قضايا سلامة الخلق ، نعم كانت هناك قضايا شراكة ؛ نعم كان هناك إحباط ، لكن بالتأكيد لم يكن هناك فشل .

قرر " بريان " أن يقبل منصب مدير عام فى شركة " فورتشن ٥٠ " ، وعلى الرغم من أنه كانت لديه معلومات عن أمور تتعلق بثقافة وإدارة الشركة ، فقد كان متخوفاً من اتجاه اقتصاد الدولة ، واعتقد أنه من الأفضل أن يتلقف الوظيفة المتاحة أمامه . بعد ستة أشهر ، أدرك " بريان " أنه ارتكب خطأ ، فهذا المكان لم يكن مناسباً له . خائف ؟ نعم ، محبط ؟ نعم ، ولكنه لم يفشل .

إذا كنت تتعامل مع مشكلة ، وتشعر بالإحباط ، قم أولاً بإعادة صياغة المشكلة باعتبارها عقبة مؤقتة بدلاً من أن تضفى على الحدث طابعاً شخصياً .

إذا كان ذلك ممكناً ، اعتبر مفهوم الإحباط وسيلة جيدة لإعادتك إلى المسار الصحيح . إن بحث " جلين " عن وظيفة ، وشراكة " رون " ، واختيارات " بريان " المهنية تحتاج إلى إعادة نظر من منظور استراتيجى ، حيث يمكن تحويلها جميعاً إلى فرص .

المزيد عن التفاؤل

إن التفاؤل الذى عرفه قاموس " ويبستر " على أنه " ميل إلى توقع أفضل نتيجة محتملة " يعد بعداً خطيراً فى عملية الاندماج والتقدم فى مجال العمل . فالأشخاص المتفائلون يتوقعون الأفضل من أنفسهم ، ومشروعاتهم ، وشركائهم ، وأصدقائهم . إن الشخص ذو الأسلوب المتفائل يفهم أن الأحداث السلبية فى الحياة هى أحداث مؤقتة وخارجية . أما التشاؤم - على الجانب الآخر - فيمكن تعريفه على أنه " ميل إلى توقع أقل النتائج تفضيلاً أو أسوأها لأى شىء " . فالمتشائمون يفسرون أحداث الحياة السلبية باعتبارها أحداث دائمة وداخلية وخارج نطاق السيطرة .

بينما يمتلك المتشائمون وسيلة من التمسك بأسوأ سبب محتمل للتعاسة (السبب الدائم ، المنتشر ، الشخصى) ، يتمسك المتفائلون بالأسباب المتغيرة ، والمحددة ، وغير الشخصية لأية مشكلة . عند مواجهة أية مشكلة فى العمل ، يتجه المتفائلون إلى عملية تحويل المشكلات إلى فرص ، وهم على دراية بأنه ستكون هناك نتائج إيجابية . أما المتشائمون - على الجانب الآخر - فيتجهون إلى عملية تحويل المشكلات إلى فرص مع اعتقاد قوى بأن جهودهم لن تسفر عن أية نتائج إيجابية .

إن التفاؤل سلوك مكتسب ، وأنت يمكنك زيادة مستوى تفاؤلك . بمجرد أن تتخذ قراراً بتحويل نظرتك للمستقبل إلى نظرة إيجابية لأقصى حد ، فإنك تفتح أمامك أبواب الفرص التى لم تكن تعرف أنها موجودة أصلاً . إذا ما كان تعلم هذه المهارة يبدو مخيفاً ، ابحث عن مدرب أو معالج لكى تتعلم هذه المهارة بالتعاون معه .

التغير

كان هناك يرقتان تستمتعان بيوم آخر جديد ، وتتناولان طعامهما من مائدة نباتات الربيع الخضراء المزدهرة ، وفى ذلك الحين مرت بهما

فراشة غاية فى الجمال والسحر . استدرات إحدى اليرقتين إلى الأخرى وقالت : " لن أستطيع يوماً أن أبدو مثل هذه الفراشة الجميلة " .

من الحقائق التى لا شك فيها أن الحياة تتغير سريعاً ، بينما يتغير الناس ببطء . إن أسلوب تعاملك مع التغيير مسألة اختيارية : يمكنك أن تقاومه، أو تتجاهله ؛ يمكنك أن تتعامل معه ، أو توجهه ، وأياً كان اختيارك ، فإن التغيير سيحدث لا محالة .

بعضنا يميل للتنوع ، ويسعى متلهفاً ليكون جزءاً من العالم الشجاع الجديد . غير أن بعضنا يفضل الراحة والأمان اللذين توفرهما الوتيرة الثابتة والقدرة على التنبؤ بالأحداث . أما الآن وفى هذه الحقبة من التغير الواسع وعدم اليقين ـ أكثر من أى وقت مضى ـ فمن الممكن تحديد مستوى النجاح بمدى كفاءتنا فى التكيف مع التغير . عندما نميل للتغير ، نشعر بالسيطرة ونتكيف بسهولة أكبر . فى أوقات أخرى ، يوصف التغيير من جانب آخرين ، وأحياناً ما يمزق التنظيم الذى أقمناه فى حياتنا ، وإذا ما شعرنا بأننا لم نقدم شيئاً أو قدمنا القليل للتغير ، فإننا نفقد إحساسنا بالتفاؤل من تحقيق نتيجة إيجابية ونخشى من قبوله .

إن مقاومتك للتغير يمكن قياسها بما يجب أن تخسره أو تكسبه من التغير ، ونجاحك هو نتيجة لمعرفتك كيفية تقييم مقاومتك ، وتحديد العقبات التى تعترض سبيلك ، والتخطيط للقيام بخطوات إيجابية . ولتحسين فرصك فى التعامل مع التغيير بدلاً من مقاومته أو مجرد النجاة منه ، اسأل نفسك هذه الأسئلة :

- ماذا أقاوم ؟

- هل شعرت بهذه المقاومة من قبل ؟ وإذا كان الأمر كذلك ، فمتى ؟

- ما السيطرة التى أملكها على استجابتى للتغيير ؟

- ما السيطرة التى أملكها على النتيجة ؟
- ما الذى أحتاج لتعلمه أو معرفته لأجعل إنجاز هذا التغيير أسهل ؟
- ما المسئوليات التى يجب أن أتحملها وما الخطوات التى يجب أن أقوم بها الآن لضمان نتيجة إيجابية ؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة تساعدك فى فهم عزوفك عن التغيير وتحديد خطواتك التالية . بالنسبة لـ " أليسون " ـ وهى عميلة كانت شركتها فى سبيلها للاندماج بأخرى ـ فقد ساعدتها الإجابة على هذه الأسئلة فى تحديد ما كانت تقاومه على وجه الدقة .

- إننى أماطل فى إبلاغ الموظفين بعملية الاندماج والتسريح المؤقت الوشيكة . إننى أقاوم احتمال تسريح الموظفين .
- لقد انتابتنى هذه المشاعر من قبل ـ المماطلة عند الخوف من النتيجة المنتظرة .
- إننى أتحكم فى استجابتى للنتيجة . يمكننى أن أكون حزينة أو غاضبة أو سعيدة .
- ليس لدى أى تحكم فى النتيجة غير المعلومات التى أعرفها عن الموضوع .
- إننى بحاجة لأن أفهم أنه مهما حدث ، فهذا هو الأفضل ، ثم أحتاج أن أدع ذلك يحدث .
- إننى بحاجة للانتهاء من مراجعة قائمة أسماء الموظفين وتقديمها للفريق القائم على عملية الدمج بطريقة إيجابية ، وأثق بأنهم سيتخذون القرار السليم .

كان أكثر ما يشعر " أليسون " بعدم الارتياح هو احتمال حدوث تغيير سلبى ليس لها أية سيطرة عليه ، غير أن مقاومتها المبدئية للتغير كانت لا تعدو تأجيلاً لوقوع المحتوم ، مجرد طريقة لتأجيل المحتوم وتلطيخ سمعتها كمديرة جيدة ، وعندما كان باستطاعتها أن تدرك ما يزعجها ، أمكنها أن تضعه جانباً وتستكمل عملها دون أن تربطه بالنتيجة .

عند تحويل المشكلات إلى فرص ، ستواجهك الكثير من أشكال التغير ، ربما تغيير في وعيك بنفسك ، أو فى أسلوبك ، أو فى اعتقاد قديم وغير فعال ، لكن التغيير سيحدث سواء رحبت به أو قاومته ، فالاختيار لك .

الحياة متغيرة ؛ والنمو اختيار ، فاختر بحكمة
ـ كارين كيرز كلارك

الاختيار

دائماً ما تنهال علينا الاختيارات والفرص ، وأحياناً لا تروقنا الاختيارات المتاحة لنا .

إننا ما نعتقد ، فإذا ما اخترنا أن نعتقد أننا أذكياء وناجحون وسعداء ، فإننا على صواب ، وإذا ما اخترنا أن نعتقد أننا لن نستطيع تحقيق الكثير ، ولن ننجح فى حياتنا المهنية ، ولن نملك ما يكفى ، فإننا على صواب مرة أخرى . يمكننا أن نختار أن نقترب من حياتنا المهنية ـ أو حياتنا الشخصية ـ من وضع " لن يكون هذا كافياً على الإطلاق " (لذا يجب أن أنقض وأدفع وأصارع) . وكبديل ، يمكننا أن نقترب من حياتنا المهنية أو حياتنا الشخصية من وضع التركيز على ما لدينا ـ وهو أكثر من كاف ـ أو التفكير بطريقة استراتيجية فى كيفية استخدامه بأفضل صورة ممكنة ، وأحد الاتجاهين يقيده الخوف ، والآخر يحرره الامتنان .

القلق والمعاناة .. اختيار آخر

من خلال ممارستى للتدريب ، وجدت أنه من إحدى الأفكار المتكررة غالباً الشعور بالقلق : " كيف ستسير الأمور ؟ " ، " هل سيكون عرضى جيداً ؟ " ، " ماذا يعتقدون عنى " . فالقلق أو الخوف مما قد يحدث فى المستقبل لن يغير من النتيجة ، لكنه سيستنزف طاقتك وقدرتك على التفكير بوضوح . إن القلق اختيار ، والمعاناة اختيار .

فى كتابه " التأمل بدون أساتذة التأمل " ، كتب " كامدن بينارز ليس " عن شاب سعى للاستعانة بأستاذ فى التأمل بسبب قلقه ومعاناته المستمرة .

" قال الرجل إنه استشار خبيراً تلو الآخر دون نجاح : " نصحنى أحدهم بأن أقلع عن التدخين وفعلت ، لكننى مازلت أعانى . ودعانى ثان للتوقف عن تناول اللحوم وفعلت ، لكننى مازلت أعانى . وأرشدنى ثالث إلى الإقلاع عن تناول الحلوي وفعلت ومازلت أعانى . لقد جربت كل شيء اقترحوه على دون جدوى . إنك أملى الوحيد ، من فضلك ساعدنى ".
فرد أستاذ التأمل قائلاً : " أقلع عن المعاناة ".

جزء من تحويل المشكلات إلى فرص إدراك أن أمامك دائماً (نعم دائماً) اختيار . يمكنك أن تختار أن تغضب أو تقلق ، أو يمكنك أن تختار أن تتروى وتستجيب بطريقه تدفعك للأمام ، فالأمر مرجعه إليك .

سواء اعتقدت أنك تستطيع ، أو أعتقدت أنك لا تستطيع فإنك على صواب
ـ هنرى فورد .

راقب افتراضاتك ومعتقداتك

يقول قاموس " ويبستر " إن الافتراض هو الاعتقاد وهو عادة للعقل . إن المعتقدات ـ فى الواقع ـ افتراضات استوعبناها وجعلناها حقائق بالنسبة لنا . إن المشكلات تقع عندما نطور افتراضات على أساس معلومات محدودة أو خاطئة ، أو عندما نقبل افتراضات الآخرين على أنها حقائق ، سواء كانت هذه الافتراضات عن عِرق ، أو جنس ، أو ثقافة ، أو أسلوب . عندما نضع افتراضات دون أن نتحدى سلامة عمليات تفكيرنا ، فإننا فى الحقيقة نختلق روايات لا أكثر . وعندما نختلق الروايات فقد نكون قد أصدرنا رد فعل انطلاقاً من مجرد مشاعر أو انفعالات ، وهذا يعرقلنا جميعاً . على سبيل المثال ؛ افترض أن سائقاً قد أوقف سيارته بسرعة فى مكان كنت تنتظر أن يخلو ، وبسرعة خرج من سيارته وهرع إلى متجر . إن افتراضك الأول هنا أن هذا الرجل وقح ومتعال وأنه يعتقد تماماً أن وقته أثمن كثيراً من وقتك .

لكن ماذا لو كان الرجل قد أسرع فى دخول المتجر ؛ لأن زوجته تعرضت لحادث هناك ويريد أن يركب معها سيارة الإسعاف ؟ عندما نخلص إلى استنتاج نهائى عن سلوك شخص ما قبل أن نعرف ، فإننا ببساطة نتوصل إلى نتيجة نهائية بنيت على أساس افتراض .

يمكن أن تكون الافتراضات شىء جيد ، فعندما تتحول إشارة المرور إلى اللون الأصفر ، فإنك تفترض أنها ستتحول فى الحال إلى اللون الأحمر . كذلك يمكن أن تكون الافتراضات حواجز وعقبات أمام إقامة علاقات عمل ناجحة إذا افترضنا ببساطة أننا نعرف ما يفكر فيه أو يفعله أو يقوله الشخص .

كن واعياً بمخاوفك وأحكامك

يمكن أن يكون الخوف أيضاً شيئاً جيداً إذا ما تعلمت أن تستخدم خوفك لتدفع نفسك إلى الأمام . عندما تكون مخاوفك مبنية على حاجاتك

(أخشى أن أكون مخطئاً ، أحتاج أن أكون على صواب ، أخاف من الرفض ، أحتاج الشعور بالقبول) ، يجب أن تتعامل مع خوفك من خلال التعامل مع الحاجات . حدد هذه الحاجات وأشبعها للأبد حتى يمكنك أن تعمل من خلال نظام قائم على القيم (انظر الفصل الأول) .

توقف عن التماس الأعذار

هناك عنصر آخر يقلل من عملية التحكم فى سمعتك وتطوير علاقات عمل ناجحة ألا وهو التوقف عن التماس الأعذار . عندما يلتمس شخص ما عذراً ـ كأن يكون متأخراً أو ارتكب خطأ ، أو لكونه بشراً ـ فإنه يكون من الواضح دائماً أن هذا ما يحدث . إذن لم نفعله ؟

فى البداية هناك فرق بين العذر والتفسير ، فالعذر محاولة للتنصل من المسئولية ، وتبرير وضعك ، والهرب من اللوم ، أما التفسير فهو محاولة للتوضيح دون التخلى عن مسئوليتك .

- **عذر :** " المنبه لم يعمل " !

- **تفسير :** " لم أضبط المنبه بصورة سليمة واستغرقت فى النوم ، لقد تأخرت وأعتذر " .

إحدى العبارتين تتجنب المسئولية ، والأخرى تتحملها تماماً .

هناك أسباب لالتماس الناس للأعذار ، فربما لديك حاجات غير مشبعة واخترت أن تخفى ذلك بهذا النوع من السلوك . ربما يكون الأمر يتعلق بقدرتك على التحمل والصبر (فوضى العقل) . ربما يصيبك التوتر وقطعت الكثير من الوعود التى لا يمكنك الوفاء بها . ربما لم تتعلم منافع سلامة الخلق (أى عدم النضج) . ومهما يكن مصدر سلوكك ، اكتشفه ، وأوقفه ، وابن سمعتك على أساس سلامة الخلق .

وجهة النظر

هناك عنصر أساسى في إقامة علاقات عمل ناجحة ألا وهو الوعى بوجهة نظرك . من السهل القول إن لكل منا وجهة نظر فى كل قضية مثارة ، ولكن أحياناً ما تؤدى بنا وجهة النظر هذه (التى تتأثر بافتراضاتنا واعتقاداتنا) إلى الصراع ، خاصة عندما نضع افتراضات عن الآخرين وعما يفكرون فيه .

لقد قرأت مقالاً عن الأساليب العاطفية يؤيد هذا القول المأثور الرائع عن وجهة النظر :

" المرأة الجميلة لحبيبها بهجة ، ولعابد تشتيت للانتباه ، ولناموسة وجبة شهية " .

إذن ما الذى يخلق هذه الاختلافات بين وجهات النظر ؟

إن كثيراً من هذه الاختلافات يأتى مما تعلمناه من خبراتنا الحياتية ، وبعضها مؤلف (صناعة الافتراضات) ، ووفقاً لرأى " تارابينيت جولمان " مؤلفة كتاب " كيمياء العواطف " ، فإن الطريقة التى ندرك بها (ونصدر بها رد فعل) مواقف متعددة تعتمد على عادات لا نعرف حتى أننا نمارسها . عندما تواجه موقفاً صعباً فى العمل ، ماذا تكون وجهة نظرك : هل تكون متفائلاً (نصف الكوب ممتلىء) أم متشائماً (نصف الكوب فارغ) أم أنك لا ترى الكوب أساساً ؟ إن السبب وراء استجابتنا بهذه الطريقة يشمل معتقداتنا الأساسية عن أنفسنا . فإذا ما كنت تعتقد أنك لن تحصل أبداً على ما تريد ، فإنك تخمن أنك لن تحصل عليه .

لنأخذ حالة الزملاء " ليزا " و " ميتشيل " و " بوب " ، ويشغل كل منهم منصب مدير العمليات فى شركة استثمارات عقارية . كانت " ليزا " الشخص الذى ينظر إلى " النصف المتلىء من الكوب " ؛ أما " ميتشيل " ؛ فكانت الشخص الذى ينظر إلى " النصف الفارغ من الكوب " ؛ أما " بوب " فكان الشخص الذى " لا يرى الكوب " . عندما أعلنت شركتهم عن اندماجها مع مؤسسة أكبر وهى مؤسسة " براند

إكس " ، كانت استجابة " ليزا " الفورية هى الاتصال برئيسها والسؤال عن كيف تستطيع أن تكون جزءًا من النظام الجديد ، فقد أرادت أن تعرف الاتجاه المبدئى للشركتين المندمجتين ، وكيف يمكنها أن تضع نفسها ومستقبلها المهنى فى أفضل وضعٍ فى المؤسسة الجديدة .

أما " ميتشيل " ، فكانت قلقة تماما ، فقد تحدثت مع زملائها بنغمة هادئة ومتوجسة ؛ مشيرة إلى أملها فى الاحتفاظ بوظيفتها عند استقرار الوضع ، وكانت خطتها أن تنتظر وترى ما سيحدث .

أما " بوب " ؛ فكان فى حالة اضطراب ، فقد كان على يقين من أنه سيخسر وظيفته ؛ لذا فقد قضى أيامه التالية يعد سيرته الذاتية ، ويجرى اتصالات هاتفية مع مكاتب التوظيف بهدف الحصول على وظيفة بأسرع وقت ممكن .

لقد كان للأشخاص الثلاثة فرص متساوية فى المؤسسة الجديدة ، ولكن وجهة نظر " ليزا " دفعتها للأمام ، ووجهة النظر السلبية لكل من " ميتشيل " و" بوب " خلقت حواجز حول مستقبلهما المهنى ، فقد انتظرت " ميتشيل " بنجاح استقرار الوضع حتى تم إغفالها ، ولم يكن " بوب " يثق فى الشركة الجديدة أو فى مستقبله المهنى المحتمل معها ؛ لذا لم يبذل أية محاولة لكى يخفى جهوده من أجل اقتناص أول فرصة ، فكانت النتيجة أن احتفظت " ليزا " بمنصبها ورقيت إلى منصب أرفع ، أما " ميتشيل " و" بوب " ، فقد فقدا وظيفتهما اللتين ذهبتا إلى مديرين اثنين من مؤسسة " براند إكس " ممن يثقون فى المستقبل .

حدد وجهات النظر التى تقف عقبة أمامك في بناء علاقات عمل ناجحة بالنسبة لك ، والاتجاهات التى تعكسها والتى قد يكون من شأنها ألا تجعل هذا العام هو الأفضل بالنسبة لك . فهذا قد يطور حياتك المهنية بصورة كبيرة .

فروق مهمة

الثقة مقابل الغرور . هناك فروق ملحوظة بين الثقة والغرور ، فالغرور هو شعور بأهمية الذات ، والزهو ، وعدم احترام الآخرين ، أما الثقة فهى الهدوء والقوة .

الحسم مقابل العدوانية . إن الحسم هو أن تكون واثقاً بنفسك وثابتاً ؛ أما العدوانية فتعنى أن تكون قوياً معادياً ومحارباً . فالحسم قوة ، بينما العدوانية ضعف .

الولاء مقابل الخضوع . الولاء هو أن تكون موظفاً جديراً بالثقة ومخلصاً ويعتمد عليك ، بينما الخضوع هو أن تسمح للناس باستغلالك . فالولاء يتطلب الثقة ، والوعى ، ومعايير وحدود قوية ، بينما الخضوع يتضمن اتباع سلوك الضحية .

الطيبة مقابل الضعف . أن تكون طيباً هو أن تكون واعياً بمشاعر الآخرين ، وأن تظهر تعاطفاً واهتماماً بمصلحة الآخرين . إن إظهار الطيبة لا يدل ضمناً على الضعف ؛ أما الضعف فيعنى أن تكون عاجزاً وهشاً وغير منتج . إن الطيبة قوة ؛ والضعف قيد .

المراقبة مقابل إصدار الأحكام . ربما كنتيجة للسلوك الذى يقوم على الخوف ، نحاول أن نخدع أنفسنا بالتفكير فى أننا نراقب بينما نحن في الواقع نصدر أحكاماً . عندما ألاحظ أننا مختلفون عن بعضنا البعض بصورة ما ، فإننى أكون مراقباً ، أما عندما أضع قيمة لهذه الاختلافات ، فإننى أصدر حكماً . فالأحكام مثل المرايا : عندما أحكم على أفعالك وسلوكك ، فإننى أحاول فى الحقيقة أن أُشعر نفسى بشعور أفضل حيال سلوكى فى مواقف مماثلة .

ماذا مقابل من . فى إطار علاقاتك فى العمل ، هل ترغب فى أن تحظى بالاحترام بنفس القدر الذى يحظى به الآخرون ، أم ترغب فى أن تكون فوق الجميع ؟ إن من يتساوى بالآخرين في قدر ما يحظى به من احترام يفهم الفرق بين كونه على صواب وما هو الصواب . أما الشخص الذى يحتاج أن يراه الآخرون على أنه فوق الجميع ، فقد يفرض آراءه على

الآخرين ليكون على صواب ، بينما يتجاهل تماماً ما هو صواب . إن الحاجة لأن تكون على صواب تقوم غالباً على حاجة خفية للسيطرة وممارسة السلطة ، وهى طريقة مزيفة للزهو بالذات . إذا ما شعرت بأنك مرغمٍ على المقاطعة أو التصحيح أو الملاحظة والتعليق فى كل مرة ترى فيها شيئاً غير دقيق تماماً ، فقد تستحوذ عليك الرغبة فى إثبات أنك على صواب وأن الآخرين مخطئون .

التجاوب مقابل رد الفعل : نحن نقضى وقتاً كبيراً فى إصدار ردود أفعال على التوقعات أكثر من الاستجابة بطريقة بناءة . عندما تصدر رد فعل تجاه على حاجة شخص متعطش إلى السيطرة ، أو حاجة شخص غير كفء لأن يراه الآخرون كشخص كفء ، أو حاجة شخص يوجه اللوم لأن يكون على صواب ، فإن اختياراتك تكون محدودة . يمكنك القتال ، أو التحاشى ، أو الاستسلام ، أو الانسحاب . عندما تستجيب لهذه الأنواع من السلوكيات ، فإن جميع اختياراتك تكون إيجابية ومسئولة وبذلك تحافظ على توازنك ، وثقتك بنفسك ، وسمعتك .

لحظة واحدة فقط ...

إذا كان هدفك أن تكون شخصاً يحظى بالاحترام ، والمصداقية ، والثقة ، فقد حان الوقت كى تتحول عن السلوكيات السلبية . حدد السلوكيات الأقل فاعلية التى تصدر عنك ، واختر أن تطبق سلوكيات أكثر إيجابية تدفعك للأمام . اضبط نفسك إذا ما تصرفت بتعال أو عدوانية ، أو بصورة تنطوى على نقد أو رد فعل أو دفاع واتبع هذه العمَّلية :

١. توقف وخذ نفساً عميقاً ثم اسأل نفسك " ما الذى يحدث هنا حقاً ؟"

٢. كن أكثر عمقاً ـ لماذا تتصرف بهذه الطريقة ؟ ما الخوف أو الحاجة التى تمثل مصدر هذا السلوك هنا ؟

٣. قرر إلى أى مدى تريد أن يتغير ذلك ـ ما أفضل تصرف يمكن أن تتخذه من أجل سمعتك ، ومستقبلك المهنى ، وحياتك ؟

استخدم هذه العملية المكونة من ثلاث خطوات لتحدد وتحول السلوكيات الأخرى التى لم تعد فعالة . أحسبك ستتخذ اختيارات أفضل ومبنية على مزيد من المعلومات .

أفكار أخيرة عن بناء علاقات عمل ناجحة

١. الأفراد المختلفون لديهم قيم ، ومواهب ، واعتقادات ، ومخاوف ، وأساليب مختلفة قد يكون لكل منها تأثير مادى على الطريقة التى يعمل بها هذا الشخص ، فنحن جميعنا متفردون وذوو قيمة .

٢. أبد العرفان والتقدير لزملائك ، أظهر الدعم والتقدير للعمل الذى يقوم به الآخرون (أو الأسف لكونه مبتذلاً) وفى المقابل ستحصل على أكثر من ذلك بكثير .

٣. تحمَّل مسئولية اختياراتك ، اعترف بأخطائك ، اعتذر وانس الأمر . نحن جميعاً بشر ونفهم أن هناك أخطاء قد تحدث ؛ لذا فعندما تكون مخطئاً ، اعترف بذلك ولا تدع الأمر يعرقل تقدمك .

٤. يجب أن تتفهم أنه حتى علاقات العمل الناجحة ليست كاملة ، وأنه ربما يكون لك زملاء ورؤساء ومرءوسين لا تتفق معهم أو لا تحبهم وحسب . تعلم من هذه الخبرات ، واحرص على أن تكون واعياً بما يجرى حولك وداخلك ، واحتفظ بسمعة قوية ، وتحكم فى حياتك المهنية .

٥. تفهم الفرق بين :
- الإحباط والفشل .
- الثقة والغرور .
- الحسم والعدوانية .
- الولاء والخضوع .
- الطيبة والضعف .
- المراقبة وإصدار الأحكام .
- التجاوب ورد الفعل .

٦. كن واعياً بالصلة بين مخاوفك وأحكامك .

٧. قد يكون الخوف قائماً على الحاجات ؛ لذا حدد حاجاتك وأشبعها ، وبذلك ستتلخص من خوفك .

٨. توقف عن التماس الأعذار .

٩. إدارة التغيير اختيار ، والتغيير سوف يحدث سواء رحبت به أم قاومته .

١٠. انقل تركيزك مِن مَنْ على صواب إلى ما هو صواب .

١١. توقف عن القلق والمعاناة ، فإنهما لن يغيرا من النتيجة .

١٢. كن واعياً بوجهة نظرك : متفائلة ، أم متشائمة ؛ واسعة أم ضيقة الأفق ؛ قريبة أم بعيدة .

١٣. الاختيار : إننا ما نعتقده .

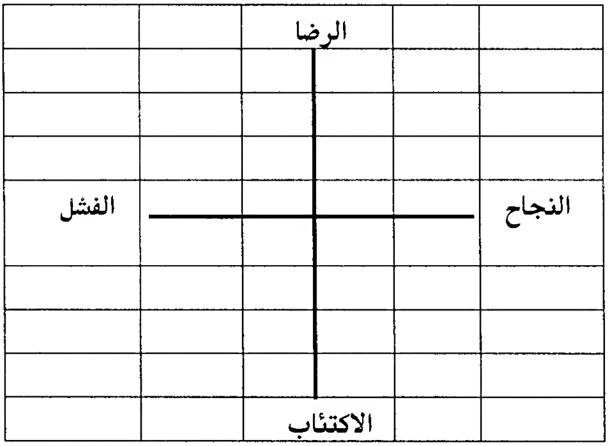
١٤. إن افتراضاتك عن الآخرين ـ خاصة افتراضاتك عما يفكرون فيه ـ غالباً ما تكون خاطئة .

الجزء الثانى

التقدم فى العمل

كان " فيكتور فرانكل " (١٩٠٥ ـ ١٩٩٧) طبيب نفسى نمساوى اعتقل فى معسكر نازى مع زوجته وأسرته خلال الحرب العالمية الثانية ، وتوفيت زوجته وأسرته ، لكنه استطاع أن يخرج من المعتقل بمعرفة عميقة بالسلوك البشرى ، وبنظرية مفادها أن القوة التحفيزية الأولية للناس هى البحث عن معنى . لقد كانت قصة حياته مصدر إلهام للكثيرين ، كما كان كتابه " بحث الإنسان عن المعنى " واحداً من أكثر عشرة كتب تأثيراً فى أمريكا .

وقامت نظرية الدكتور " فرانكل " القوية فى النجاح والإنجاز ببساطة على تصور بسيط . فى عملية النجاح أو الفشل المستمرة ... يعرّف النجاح بصورة واسعة من خلال مقاييس خارجية (منصبك ، السيارة التى تقودها ، المنطقة التى تقطن بها ، حجم المال الذى تكسبه ، كيفية إدراك الآخرين لك) ، أما فى عملية الرضا والاكتئاب المستمرة ، فيعرّف الرضا من خلال معايير داخلية (شعورك حيال ما فعلت ، ماذا تفعل ؟ وماذا تعتزم أن تفعل ؟) فيمكن أن يكون المرء ناجحاً وغير راض عن نفسه فى نفس الوقت ، ويمكن أن يكون فاشلاً من الناحية المالية ويشعر برضا تام فى نفس الوقت ؛ ويمكن أن يكون المرء ناجحاً للغاية وراض تماماً فى نفس الوقت



عملية دكتور " فرانكل " المستمرة للنجاح أو الفشل

لقد أتاح لنا تطبيق نظرية الدكتور " فرانكل " فى النجاح من أجل تحقيق التقدم فى حياتنا المهنية اكتشاف السبب وراء رغبتنا في التقدم فى المقام الأول : هل نحن نطارد النجاح ، أم نطوِّر حياتنا المهنية من خلال النمو الشخصى ؟ يمكنك تحقيق التقدم بأى من الطريقتين ولكن إحدى الطريقتين تتركك وأنت تتساءل عن الشىء المفقود ، بينما الأخرى تمنحك السلام ، والقوة ، والفرص .

البحث الروحى

عندما كنت مندمجة تماماً فى حياتى المهنية ، استيقظت ذات صباح وسألت نفسى : " كيف وصلت إلى هنا ؟ " ، وكانت الإجابة سهلة : هذا ما حدث . لم تكن لدى خطة كبيرة أو استراتيجية ، لكننى عملت بجد وسرعة أكبر ، ولساعات أطول من زملائى وطاردت النجاح . فى النهاية وجدت نفسى فى وظيفة لا أحبها ، تشيع بها ثقافة لا تنسجم مع قيمى أو نقاط قوتى ، ولم أكن أحب الاختيارات التى اتخذتها أو العلاقات غير

الصحية التى أقمتها أو حتى نفسى بينما كنت أعمل هناك . كنت أعيش توقعات شخص آخر لحياة عظيمة ناجحة من الناحية المالية ، ولكن غير مجزية من الناحية الشخصية . فى ذلك الوقت ، لم أكن أعرف بالضبط ماذا أريد ، فقط كنت أعرف أننى ببساطة لا أريد هذا .

من خلال عملى بالتدريب ، وجدت أن الشىء الذى كنت أريده حقاً هو حياة تستند إلى المبادىء . لقد تعلمت أن تحقيق النجاح المهنى والرضا الشخصى هدف يمكن تحقيقه ، وأردت أن يدعم عملى ، وأصدقائى ، وحياتى قيمى ، ولكى تتكون لدى صورة واضحة عن كيفية سد الفجوة بين ما كنت وما أردت أن أكون ، كان على أن أدرك بعض الأشياء :

١. لقد كنت جيدة فى بعض عمليات العمل التى لم أستمتع بها (على سبيل المثال ، الاتصال بأشخاص مجهولين من أجل الترويج للمبيعات) .

٢. لقد كنت بالكاد أجيد بعض عمليات العمل التى كنت أحبها حقاً (على سبيل المثال البيع الاستشارى) .

٣. لقد كنت أجيد عمليات أخرى كنت أحبها تماماً (تحليل الفجوات ، تعريف المشكلة والحل ، التدريب) .

إن القيم تحفز المهارات ، وقد وجدت أنه كسبيل للتعامل مع كل عناصر تحقيق التقدم ، فإن معرفة قيمك ونقاط قوتك وما تحب يجعل العملية بأسرها أسهل .

اسأل نفسك :

١. هل أعرف الفرق بين ما أؤديه بكفاءة وما أستمتع بأدائه ؟

٢. هل أعرف الفرق بين أن تقودنى الحاجات وبين أن أكون متوتراً وبين أن تحركنى الدوافع ؟

٣. هل أعرف الفرق بين قيمى وأولوياتى الخاصة وقيم وأولويات مؤسستى ؟

بمجرد أن تحدد هذه المناطق المهمة ـ الفروق بين ما تؤديه بكفاءة وما تحبه ، وبين السلوك الذى تحركه الحاجات وتحفيز الذات ، وبين قيمك وقيم مؤسستك ـ يمكنك العمل على سد الفجوات ؛ لأن هذا هو السبيل للنجاح وتحقيق الإنجاز .

يمكن أن يساعدك مدرب جيد فى الإجابة على هذه الأسئلة لتحديد ما سيحقق لك النجاح والرضا . لقد أضاف عملائى العناصر التالية كمكونات مهمة للنجاح والإنجاز بالنسبة لهم .

- الخيال ، أى تصور ما هو محتمل حدوثه .

- تحديد أهداف عالية والوصول إليها .

- أن تحب ما تفعل (إلغاء الفاصل بين العمل واللعب) .

- الاستعداد للمهام الصعبة (والاستعداد للفشل) .

- إحاطة نفسك بأشخاص مختلفين وأكفاء (ومساعدة هؤلاء الأشخاص على التعلم والنمو) .

- الالتزام دائماً بالاستقامة .

- حفظ التوازن لوضع كل شئ في منظوره الصحيح .

توازن الحياة

منذ سنوات ، كانت مناقشة قضايا توزان الحياة مع صاحب العمل ـ فيما يعنى استقطاع وقت للأسرة ، والنمو الشخصى ، والمرح ـ بمثابة دعوة لحسمها . عندما كنت فى العشرينات من عمرى ، كنت أربى طفلين ، وأعمل لوقت كامل ، ثم رقيت إلى وظيفة فى الإدارة الوسطي ، وحينئذ قال لى رئيسى : " لا تقولى لى أنه ليس باستطاعتك تولى الوظيفة بسبب أطفالك . لابد أن تكون هذه الوظيفة أولويتك الأولى " . بالطبع لم يمض وقت طويل قبل أن أظهر أن أولويتى الأولى تختلف عما كان يعتقد أنها يجب أن تكون ، وخسرت وظيفتى .

غير أن معظم أصحاب العمل اليوم يتبنون نظرية توازن الحياة ، ومعناها أن العاملين يكونون أكثر سعادة وإنتاجية عندما تكون كل عناصر حياتهم متوازنة ، إن العثور على توازن حياتك عنصر أساسى لتحقيق النجاح والإنجاز والرضا ، مما يؤدى فى النهاية إلى تحقيق التقدم (والعيش للاستمتاع به) . منذ عدة سنوات ، عرض " بريان ديسون " نائب رئيس مجلس إدارة إحدى المؤسسات العالمية الشهيرة وجهة نظره عن توازن الحياة فى خطاب ألقاه خلال أحد الاحتفالات .

" تخيل الحياة كلعبة تلقى فيها بخمس كرات فى الهواء تسميها : العمل ، الأسرة ، الصحة ، الأصدقاء ، الروح ، وتحافظ على هذه الكرات فى الهواء . ستفهم سريعاً أن العمل كرة مطاطية إذا ما ألقيتها ، ترتد إليك ؛ ولكن الكرات الأربع الأخرى ـ الأسرة ، والصحة ، والأصدقاء ، والروح ـ مصنوعة من الزجاج ، إذا ما ألقيت بواحدة منها لن تعود لك أبداً

وقد تتلف أو تتحطم ولن تعود أبداً لما كانت عليه ، يجب أن تفهم هذا وتسعى لتحقيق التوازن فى حياتك .

إن إيجاد التوازن فى حياتك والمحافظة عليه واحد من أهم الاستراتيجيات التى يمكن أن تستخدمها عندما تتحرك قدماً فى حياتك المهنية ؛ لأن الحياة المتوازنة تقوم على قيمك ، وتستطيع الاختيار بصورة أذكى عندما تستجيب انطلاقاً من قيمك ، بدلاً من إصدار ردود أفعال انطلاقاً من احتياجاتك .

الفصل التالى سيعرض لك كيفية تحقيق حياة متوزانة بينما تطور حياتك المهنية بالاستعانة بنقاط قوتك ، ومهاراتك ، وقيمك . وسواء ما كنت تتعامل مع سياسات على مستوى الإدارة ، أو تحاول أن تثبت وجودك دون الظهور بمظهر الأنانى أو المتباهى أو كنت تدرب رئيسك ليكون قائداً عظيماً ، سيكون التركيز على التقدم من خلال التطورات الشخصية والتوازن .

لقد أظهر الدكتور " فرانكل " للعالم - أثناء حياته - أن هناك سبباً آخر لتحقيق النجاح المهنى والرضا الشخصى : إن الأشخاص الذين يحققون كلاً من النجاح والرضا يجعلون العالم مكاناً أجمل يمكن العيش فيه . إنهم يبنون سمعتهم على الاستقامة ، والإنجاز ، والأمانة ، ويحولون المشكلات إلى فرص ، ويغيرون ما بإمكانهم تغييره (ويقبلون ما لا يمكنهم تغييره) ، ويقتسمون الفضل ، ويتحملون المسئولية ، ويظهرون الاحترام للآخرين . وفى مواجهة تحديات تحقيق التقدم فى العمل ، فإنه ليس من السهل دائماً أن تفعل الصواب ، لكنه أمر يستحق دائماً العناء والجهد .

٦

الرؤية ، المهام ، الأهداف

ارتعدت " أليس " خوفاً عندما رأت قطة " شيشاير " جالسة على غصن شجرة على بضع ياردات ...

واصلت " أليس " سيرها نحو القطة وقالت لها : " ألا ترشدينني إلى الطريق الذى يجب أن أسلكه ؟ "

فأجابت القطة : " هذا يعتمد بشكل كبير على المكان الذى تريدين الوصول إليه " .

فقالت " أليس " : " إننى لا أعبأ كثيراً بالمكان " .

فقالت القطة " : " إذن فلا يهم أن تعرفى الطريق " .

ـ " لويس كارول " ، من مغامرات " أليس فى بلاد العجائب "

قبل أن يمكنك التركيز بحق على التقدم فى عملك ، عليك أن تفكر إلى أين تريد أن تذهب . إذا ما كان لديك الحافز كى تجعل نجمك يسطع فى العمل ، فإن لديك رؤية واضحة لمستقبلك المهنى وحياتك ، وأهدافك محددة ، وتتمتع بذكاء عاطفى كاف لقبول المسئولية عن أفعالك ، وحينئذ

سوف تتوصل إلى نتائج سوف يكون من شأنها أن تدفع مستقبلك المهنى إلى الأمام .

الأمر يبدأ برؤية

إنه لأمر جيد أن نأخذ بنصيحة " يوجى بيرا " التى تقول : " إذا كنت لا تعرف إلى أين تذهب ، فربما تجد نفسك فى مكان آخر " . قبل أن يمكنك الوصول إلى نتائج ممتازة ، يجب أن تكون لك رؤية لمستقبلك ، ومهمة لأفعالك ، وأهداف ذات مغزى ، وإلا فربما ينتهى بك المطاف فى " مكان آخر " .

إن تكوين رؤية شخصية ومهمة ، وتحديد الأهداف التى تدعهما واحد من أقوى الخطوات التى يمكنك اتخاذها على طريق تطوير مستقبلك المهنى وحياتك ؛ حيث إنها تتضمن تحديد أهم أدوارك ، وما تريد أن تفعله ، وكيف ستقوم به . إن وضع رؤية وتحديد مهمة لفريقك وسيلة قوية أخرى فى تحديد ما هو الأهم ، وما يجب عمله ، ومن سيقوم به ، ومتى . وسواء بالنسبة لفريقك أو لنفسك ، فإن وضع الرؤية وتحديد المهمة بمثابة البوصلة بالنسبة لك ، وهو مصدر مهم للتوجيه خلال حياة دائمة التغير وسريعة الحركة تسمح لك بإبقاء عينيك على الهدف حتى يمكنك الوصول لنتائج ممتازة .

عادة ما يستخدم مصطلحا " وضع الرؤية " و " تحديد المهام " بصورة تبادلية ، وعندما لا تستخدمهما المؤسسات ، يبدو هذان التعبيران دون معنى أو مغزى . وللتوضيح :

- رؤيتك هى ما تراه عيناك باعتباره أمراً محتملاً لمهنتك وحياتك .

- مهمتك هى ما ستفعله يداك للتعبير عن رؤيتك .

الرؤية : ما تراه محتملاً

إن رؤيتك هى حلمك ـ دونما تعديل ـ لمستقبلك ، والرؤية الشخصية سوف تتضمن ما تراه ممكناً لمستقبلك المهنى وحياتك ، بعبارة أخرى أين تريد أن تكون . يجب أن تكون رؤيتك سهلة الفهم حتى يمكن أن تحولها بسهولة إلى مهام ثم إلى أهداف شخصية لتكوين رؤية ، أطلب من عملائى أن يستكملوا العملية التالية .

ما قيمك ؟ فى الفصل الأول استكشفنا معاً القيم الشخصية . ارجع إلى ورقة عمل قيمك وركز على الأشياء الأكثر أهمية بالنسبة لك . هذه الكلمات تعد بمثابة حافز قوي يؤثر على اختيارك ، وعاداتك ، وأسلوب حياتك . لقد وجدت " شارون " ـ وهى مديرة تسويق تنفيذية وإحدى عميلاتى ـ أن ما يلى هو أهم قيمها :

- التواصل
- الإبداع
- المساهمة
- قيادة الآخرين
- العطاء
- الإنجاز

راجع القيم التى حددتها فى الفصل الأول وضع قائمة بأهم ست قيم بالنسبة لك .

ما مواهبك ونقاط قوتك ؟ لكل شخص نقاط قوة ومواهبٍ تمكنه من القيام بأشياء محددة وتقديم مساهمة فى العمل والحياة . فكر فى نقاط قوتك مواهبك ، فقد تكون مهارات فنية ، أو مهارات سلوكية ، أو كلاهما . هذه المهارات قد تكون مهام يدركها الآخرون فيك ، أو مواطن قوة ومهارات لا يراها الآخرون . لقد راجعت " شارون " مديرة التسويق التنفيذية تاريخها فى العمل ، ووضعت قائمة بنقاط قوتها ومواهبها على أساس الأشياء التى رأت أنها مهمة ، والمجاملات التى تتلقاها من الآخرين .

- يمكنها التأثير فى الآخرين .
- منظمة .
- مستقلة .
- تختلف مع الآخرين بطريقة دبلوماسية .
- بارعة فى حل المشكلات .
- تعمل بكفاءة فى إطار الفريق .
- توجه نفسها .
- لديها شعور بأهمية إنجاز الأشياء بطريقة عاجلة .
- تتفاوض بكفاءة من أجل التوصل لحلول .
- لديها روح دعابة رائعة .

- تتواصل بفاعلية مع السلطة .

- تستمتع بالتنوع .

راجع تاريخك فى العمل والمجاملات التى تلقيتها ، ثم اكتب قائمة بستة على الأقل من مواطن قوتك ومواهبك .

ماذا يعترض سبيلك ؟ مثلما تتمتع بمواطن قوة ومواهب تمكنك من القيام بأشياء محددة ، فقد يكون لديك عادات أو أساليب سلوكية تمنعك من الحصول على ما تريد فى حياتك وعملك والتى ربما تكون مجرد مهارات لم تكتسبها بعد . قد تكون واعياً بأنك غير منظم ، أو تنزعج بسهولة ، أو تغضب بسهولة . ضع قائمة تضم أكثر من ثلاث من هذه العادات التى قد تعوقك عن تحقيق أهدافك .
أعادت " شارون " قراءة تقييمات أدائها فى السنوات الماضية لتحدد الحواجز التى تعترضها :

- يمكن أن تنهر الآخرين عندما تكون مشغولة .

- قد تفكر فى استجابتها بينما الشخص الآخر لا يزال يتحدث .

- قد تحاول أن تنجز الكثير فى وقت قليل للغاية .

كيف تود أن يذكرك الآخرون ؟ كيف تريدهم أن يفكروا فيك بعد رحيلك ؟ ما الكلمات التى سيستخدمها أصدقاؤك المقربون وزملاؤك وأقاربك فى وصف أفكارهم ومشاعرهم تجاهك ؟ وجدت " شارون " أن هذا السؤال أسهل فى الإجابة عليه بكتابة تأبين لنفسها :

> يقول الناس إننى كنت دائماً أمتلك إحساساً بالاستقلال ، وعقلاً مستقلاً ، وروح دعابة رائعة ، وإننى كنت أجيد التواصل مع الآخرين ، والتخطيط على نحو بارع ، وأتمتع بالصبر والشجاعة والتفاؤل ، وتفكير عالى المستوى . يقول زملائى إن العمل معى كان رائعاً ومثيراً ، وإننى كنت مبدعة ولا أبخل على عملى سواء بالوقت أو الأفكار . إنهم يقولون إننى كان لى دائماً آرائى الخاصة ، وكنت قادرة على المشاركة بهذه الآراء بطريقة تقرب بين الناس ، وإننى كنت أستمتع بالتوصل إلى حلول لمشكلات لا يشعر الآخرون بوجودها ، كما يقولون إننى اتخذت بعض القرارات الصائبة وبعض القرارات السيئة ، وإن بعض اختياراتى فى العلاقات تركتنى على الهامش ، إلا أننى كنت أنهض من عثرتى وأصبح شخصاً أكثر قوة ، وحكمة ، وطيبة . إنهم يقولون إننى أعطيت كثيراً من الحب والإخلاص لأصدقائى المقربين ، وكنت ضحوكة ، وتعلمت أن أستمع بشكل أفضل كلما تقدم بى العمر .

ارجع إلى الجدول ٦ ـ ١ واختر ثلاث كلمات تحب أن يستخدمها أصدقاؤك وأحباؤك فى وصفك (أو استخدم صفاتك الخاصة) . إذا ما اخترت أن تكتب تأبيناً لنفسك ، حدد أو ركز على الكلمات التى تجدها أكثر جاذبية بالنسبة لك ، ففى تأبينها اختارت " شارون " كلمات الشجاعة ، والصبر ، والكرم .

الجدول ٦ ـ ١

صفات

ـــــ قابل للمساءلة	ـــــ ممتن
ـــــ طموح	ـــــ يعمل بجد
ـــــ مسلٍ	ـــــ مؤثر
ـــــ متزن	ـــــ ذو بصيرة
ـــــ مهتم بالآخرين	ـــــ لديه ولاء

ــــ ملتزم	ــــ منظم
ــــ عطوف	ــــ متفائل
ــــ شجاع	ــــ صبور
ــــ مبدع	ــــ خير
ــــ يُعتمد عليه	ــــ صاحب مبادئ
ــــ متعلم	ــــ نشيط
ــــ متحمس	ــــ محترم
ــــ على خلق	ــــ مسئول
ــــ عادل	ــــ يعتمد على نفسه
ــــ مخلص	ــــ حساس
ــــ متسامح	ــــ صادق
ــــ مرح	ــــ جدير بالثقة
ــــ معطاء	ــــ متفهم

بيان الرؤية

أصبحت رؤية " شارون " هى :

لتحقيق نجاح مهنى وإنجاز شخصى فى حياتى ، سوف :
أحيا حياة تتمركز حول قيمى فى التواصل ، والإبداع ، والمساهمة ، وقيادة الآخرين ، والعطاء ، والإنجاز .
أقدرمواطن قوتى ومواهبى ، وأشتهر بكونى شخصية مؤثرة ومستقلة ، ودبلوماسية بارعة فى حل المشكلات ، وتعمل بكفاءة فى إطار الفريق ، وتتفاوض على الحلول ببراعة ، ولديها روح دعابة رائعة ، وتستمتع بالتنوع .

أكون أمينة مع نفسى بأن أعترف بأننى قد أكون مزعجة ، ولا أستمع للآخرين جيداً ، وأقطع وعوداً لا يمكننى الوفاء بها ، وبأننى سأسعى للتعلم والنمو لكى أحول ما يعرقلنى من حواجزٍ إلى نقاطٍ قوة .

أتصور نفسى وقد أصبحت شخصاً شجاعاً وصبوراً وكريماً .

أطور حياتى المهنية بأن أحيا حياة من تقوم على أساس من القيم ، وأقدر وأستخدم مهاراتي ومواهبى ، وأتعلم أن أحدد ما يعرقلنى وأتغلب عليه ، وأحقق توازناً بين عملى وحياتى الشخصية ، وأصنع لنفسى سمعة ممتازة بالتفوق فى العمل وأحافظ على هذه السمعة ، وأساعد فريقى على أن يكون أفضل فيما يقوم به فردياً وجماعياً على حد سواء ، وأطلب الحصول على معلومات وتغذية استرجاعية من الآخرين ؛ وأضع معايير أعلى لسلوكى ، وأحصل على ترقية لمنصب نائب رئيس التسويق بحلول الأول من يونيو .

الآن أنت مستعد لإعداد بيان رؤيتك . استكمل البيانات فى الجدول (٦ ـ ٢) من القوائم التى أعددتها ، وعندها يمكن أن يصبح هذا البيان أساساً لتكوين رؤيتك الشخصية الراسخة . رجاءً استكمله ، وأضف إليه ، واطبعه ، واقرأه ، ودعه يكون وسيلة تذكير ديناميكية لما تراه ممكناً لحياتك .

الجدول ٦ ـ ٢
بيان الرؤية

استكمل البيان التالى من القوائم التى أعددتها فى بداية هذا الفصل

لكى أحقق نجاحاً مهنياً ورضا شخصياً فى حياتى ، سوف **أحيا** حياة تتركز على قيمى . (ضع قيمك هنا)

__________ __________

__________ __________

__________ __________

أقدر مواطن قوتى ومواهبى ، واشتهر بكونى شخصاً :

(ضع نقاط قوتك ومواهبك هنا)

_______________ _______________

_______________ _______________

_______________ _______________

أكون أميناً مع نفسى بأن أعترف بأنه يمكننى أن أكون :

(ضع ما يعرقلك هنا)

_______________ _______________

_______________ _______________

_______________ _______________

وبأن أسعى دائماً للتعلم والنمو لأحول ما يعرقلنى إلى مواطن قوة

أتخيل نفسى وقد أصبحت شخصاً : (ضع صفاتك هنا)

_______________ _______________

_______________ _______________

_______________ _______________

أطور حياتى المهنية بأن أحيا حياة قائمة على أساس من القيم ، وأقدر وأستخدم مهاراتى ومواهبى ، وأتعلم أن أحدد ما يعرقلنى وأتغلب عليه وأحقق :

____

____

المهمة : ما ستفعله على وجه التحديد لتحول رؤيتك إلى حقيقة

إن تحديد مهمتك سيزودك بالالتزامات التى تحويها الأفعال التى تخطط للقيام بها لضمان تحول رؤيتك إلى واقع مادى . والمبادىء التالية ضرورية لوضع مهام ناجحة وكاملة :

- **الاحتياطى** : عندما تضع استراتيجية ، يجب أن تخطط لأكثر مما تحتاجه . توقع غير المتوقع ، خطط لما هو مطلوب لإنجاز الأهداف المنشودة لإدراك رؤيتك ، ثم أضف نسبة ٥٠ ٪ أكثر مما تعتقد أنك ستحتاجه كاحتياطى . على سبيل المثال ، افترض أن رؤيتك لمستقبلك المهنى هى أن تصبح أكبر مصدر للمبيعات فى شركتك . ولتحقيق ذلك فإن بيانات مهمتك تشير إلى أنك ستبرم عملية بيع كل أسبوع . إذا كان المطلوب إجراء ست مكالمات هاتفية للحصول على موعد مع عميل واحد ، وثلاث مقابلات لإبرام عملية بيع ، إذن ستشمل خطوات عملك إجراء ثمان عشرة مكالمة على الأقل أسبوعياً . ولتطوير الاحتياطى ، قم بإجراء سبع وعشرين مكالمة أسبوعياً لضمان زيادة نسبة مبيعاتك المحتملة من ١٪ إلى ١,٥ ٪ فى الأسبوع .

- **الموارد** : سيكون من الأساسي بالنسبة لك توافر الموارد الضرورية ومن بينها الناس ، أو الأماكن ، أو الأشياء التى ربما لم تكن تحتاجها فى الماضى . ولتحقيق أهدافك ، فقد يكون من الضرورى لك توسيع شبكتك ، وبينما تبنى استراتيجيك ، فكِّر فى الموارد التى قد تحتاجها وخطط كيف ومتى ستحصل عليها . راجع شبكتك ومواردك الحالية لترى ما إذا كان هناك المزيد الذى يمكنك القيام به .

- **الأفعال** : من الضرورى أن تعرف الأفعال التى يجب أن تؤديها لتتقدم إلى الأمام ، وأن تعرف أن الأفعال التى تتخذها تتلائم مع أهدافك ورؤيتك .

- **الدعم** : استعن بناصحين ، أو رؤساء ، أو أصدقاء ، أو بمدرب لمساعدتك فى الوصول إلى أهدافك وتحقيق رؤيتك ، وكلما زاد عدد الأفراد الذين تشركهم فى أهدافك ، كلما كان أفضل . قد تكون هناك أوقات لا تحتاج فيها إلى أية مساندة إضافية ، ولكنك ستعرف أنها موجودة عندما تحتاجها .

طالما أن بيان مهمتك يرتبط مباشرة برؤيتك ، فيجب أن يكون محفزاً ، ويشير إلى خطوات محددة ستتخذها لإنجاز المهمة . لقد استكملت " شارون " بيان مهمتها بهذه الطريقة :

بيان مهمة شارون : لكى أحقق رؤيتى ، سأقوم بما يلى :

عادات أنوى ابتكارها :

- **شهرياً** : سأقيم مهنتيٍ ، وعلاقاتى مع العملاء ، وميزانيتى . سألتقى مع أعضاء فريقى كلا على حدة ، وأضع استراتيجية لأساعدهم على النجاح . سوف أعيد النظر فى وقتى الشخص ، وعلاقاتى ، وأمورى المالية الشخصية لكى أبقى على المسار الصحيح .

- **أسبوعياً** : سأتابع كيفية قضائى لوقتى ، وسأوثق وعودى للآخرين . سأقيم شبكة اتصال مع بموظف واحد من زملائى على الأقل أسبوعياً .

- **يومياً** : سأوجد احتياطياً من الوقت ، والجهد ، والموارد ، وسأراجع الأعمال التى أنجزها كل يوم ، وأخطط لأعمال الغد قبل أن أغادر المكتب .

مهارات أنوى اكتسابها

- سأتعلم أن أنظم وقتى وأن أقول لا لمن يهدرون وقتى ، وأن أرصد الموظفين الذين يعملون معى .

سلوكيات أنوى تغييرها

- سأستمع جيداً .
- سآخذ نفساً عميقاً قبل أن أتحدث حتى عندما أكون مشغولة .
- سأقدم تغذية استرجاعية صحية للموظفين الذين يعملون معى .
- سأحقق التوازن فى عملى وحياتى الشخصية .

هياكل دعم أنوى وضعها

- سأسعى للعثور على ناصح فى العمل ، وأعمل معه لمساعدتى فى تحديد كيفية تحقيق النمو والتطور .
- سأسال أفراد أسرتى أن يبلغونى إذا ما كانوا يشعرون أننى لا أهتم بهم .
- سأطلب تغذية استرجاعية من فريقي ، وعملائى ، وزبائنى الداخليين كوسيلة للتطور .

استكمل بيان مهمتك من خلال الجدول ٦ ـ ٣

الأهداف

الآن يمكنك أن تأخذ بيان مهمتك وتحوله إلى أهداف محددة . ضع أهدافك بحيث تكون بعيدة بعض الشيء عن متناولك (لتجعلها مثيرة وممتعة وتنطوى على نوع التحدى) ، ولكن دون أن تكون خارج نطاق سيطرتك أو لا يمكن تحقيقها .

الجدول ٦ ـ ٣

بيان مهمتك

يمكن تحديد مهمتك من خلال استكمال الجملة التالية : كى أحقق رؤيتى سأقوم بما يلى :

عادات أنوى ابتكارها :

شهرياً ______________________________

أسبوعياً ______________________________

يومياً ______________________________

مهارات أنوى اكتسابها :

____

____

____

سلوكيات أنوى تغييرها :

____

هياكل دعم أنوى وضعها :

ورقة عمل أهداف شارون

الهدف # ١ : الترقية لمنصب نائب رئيس

١. ما القيمة التى يحترمها هذا الهدف ؟ **قيادة الآخرين تقديم المساهمة ، الإنجاز**

٢. ما الفوائد التى ستعود علىّ شخصياً ومهنياً من إنجاز هذا الهدف ؟ إن التقدم المهنى ، مزيد من الظهور ، مزيد من التنوع ، زيادة فى المرتب والأرباح .

٣. ما الموارد التى أحتاجها لإنجاز هذا الهدف ؟

الأدوات / التكنولوجيا / التعليم

لدى	احتاج
درجة علمية فى علم الاتصالات .	ماجستير فى إدارة الأعمال .
معرفة بالمبيعات ، والتسويق وتنمية الأعمال .	معرفة بإدارات وأقسام أخرى .

علاقات فى المبيعات .	علاقات فى العمليات والمحاسبة والموارد البشرية

٤. ما المساعدة ، أو المعاونة ، أو المشاركة التى أحتاجها ؟

الأشخاص أو الموارد

لدى	أحتاج
مدرب خارجى	معلم داخلى ـ مبيعات ؟
تفهم أساسى لمهام الوظيفة	توصيف الوظيفة ـ موارد بشرية ؟
	إعادة بناء العلاقات مع " ريتشارد " (بإدارة المحاسبة) .
	رؤية أفضل مع المدير المالى ومدير العمليات ومجلس الإدارة .

٥. هل أنا على استعداد لأن أفعل أى شىء لأحقق هذا الهدف ؟
نعم !

٦. ضع خطتك :

ما المهام الفردية التى يجب الانتهاء منها ومتى ؟

المهمة	موعد إنجازها
١. الحصول على توصيف الوظيفة من الموارد البشرية والحصول على صيغة طلب الالتحاق ومعلومات عن المقابلة الشخصية .	٢٤ / ٣
٢. تحليل الحاجة إلى وفوائد الحصول على ماجستير فى إدارة الأعمال ومدى الحاجة إليه .	٣٠ / ٣

٣. وضع جدول لتناول الغداء / القهوة / الإفطار مع الزملاء	مرة واحدة كل أسبوع
٤. وضع جدول للاجتماع بالناصح الخاص .	٢٧ / ٣
٥. الاتصال بـ " ريتشارد " فى إدارة المحاسبة لإعادة بناء العلاقة معه .	٢٤ / ٣
٦. العمل فى خطة وضع رؤية أفضل مع المدرب	٢ / ٤
٧. وضع جدول الاجتماعات مع المدير التنفيذى ومدير العمليات .	٥ / ٤
٨. البحث والإعداد للمقابلة الشخصية : الأسئلة التى ستطرح ، والأسئلة التى يجب أن أطرحها .	١٥ / ٤
٩. تقديم طلبات الالتحاق والمشاركة إجراء فى المقابلات الشخصية .	١ / ٥

اختر ثلاثة أهداف على الأقل من بيانات رؤيتك وأهدافك واستكمل ورقة عمل الهدف لكل من الأهداف الثلاثة (انظر الجدول ٦ ـ ٤) ، وعندما تكمل ورقة العمل لكل هدف ضع قائمة بالتواريخ التى ستحقق فيها كل هدف ، ومتى ستقوم بكل نشاط مطلوب لإنجاز الهدف . إذا ما وجدت أنك تماطل في تنفيذ الأهداف ، راجع ورقة عملك لتكتشف ما يعرقلك (غالباً ما تكون بنفسك الشخص الوحيد الذى يمنعك من الوصول لأهدافك) .

الجدول ٦ ـ ٤

ورقة عمل الهدف

الهدف # ________ اسم الهدف ______________________

١. ما القيمة التي يحترمها هذا الهدف ؟

____

٢. ما الفوائد التي ستعود عليّ شخصياً ومهنياً من تحقيق هذا الهدف ؟

____

٣. ما الموارد التي أحتاجها لإنجاز هذا الهدف ؟

____

____

الأدوات / التكنولوجيا / التعليم

لدى :	أحتاج :

لدى	احتاج

٤. ما المساعدة ، أو العون ، أو المشاركة فى التى أحتاجها ؟

الأشخاص أو الموارد

لدى :	احتاج :

٥. هل أنا على استعداد لفعل أى شيء لتحقيق هذا الهدف ؟

٦. ضع خطتك :

على أساس ترتيب الأولويات ، ما المهام الفردية التى يجب استكمالها ومتى ؟

الموعد النهائى	المهمة	#

الموعد النهائى	المهمة	#

التفاؤل مرة أخرى

أنت ما تعتقد ، ولكى تنجح فى عملك وتشعر بالرضا عن حياتك ، يجب أن تحقق توازناً بين الأهداف التى تريد تحقيقها ورأيك فى الفرص المتاحة أمامك لتحقيق النجاح .

كلمات أخيرة عن الرؤية والمهمة والأهداف

إن وضع أهداف دون رؤية يمكن أن يجعلك تعمل على تحقيق توقعات شخص آخر ، فرؤية دون فعل مجرد حلم يقظة .

إن العمل من خلال رؤية ومهمة وتحديد أهداف ترتبط بها بمثابة وسيلة قوية يمكنك استخدامها فى تحقيق الفائدة فى كل مجالات حياتك . إن هذه العملية تتيح لك معرفة ما تريد أن تحققه بالتحديد ، وكيف تحققه ، أما وضع أهداف مناسبة فإنه يتيح لك معرفة ما يجب أن تركز عليه وتطوره كى تستمتع بحياتك المهنية وتحيا حياة تحبها .

إن الأشخاص الذين يضعون أهدافاً لأنفسهم يتخذون قرارات أفضل ، فهم أكثر تنظيماً ، ولديهم ثقة أكبر فى أنفسهم ، ويشعرون بقدر أعظم من الرضا والحماسة . إن تطوير رؤيتك ومهمتك يمنحك استراتيجية قوية طويلة الأجل ، ووضع أهداف ذات معنى يمنحك حافزاً قصير الأجل . اجعل لهذه العملية أولوية فى مهنتك وحياتك .

مفاهيم مهمة

١. قبل أن يمكنك تحقيق نتائج ممتازة ويجب أن تضع أهدافاً ذات مغزى .

٢. قبل أن يمكنك وضع أهداف ذات مغزى ، من الضرورى أن تحدد رؤية (ما تراه ممكناً لمستقبلك) ومهمة (ما ستفعله لتحقيق رؤيتك) .

٣. اربط رؤيتك ومهمتك وأهدافك بقيمك ومهاراتك ونقاط قوتك .

٤. أوجد واستخدم ما تحتاجه من الموارد والدعم لتصل إلى أهدافك وتحقق رؤيتك .

٥. وفر احتياطياً لكل هدف ـ خطط لأكثر مما تعتقد أنك سوف تحتاجه بالفعل .

٦. اشرع في عمل شيء لتحقيق ذلك .

٧

السياسات فى المستوى الإدارى

من المهم أن تدرك متى تبدأ الألعاب السياسية ، لكن هذا لا يعنى أنك يجب أن تنضم إليها . إذا ما أردت أن تلعب ، فاختر رياضة تلعبها .
ـ جينا دياس ، مراقبة في شركة " إن فى تى "

تكمن المشكلة فى أن لعبة السياسات الإدارية لا تشبه اللعب على الإطلاق ، فليس هناك قواعد ، أو أحكام ، أو وقت مستقطع ، بل هناك فائز وخاسر فقط .

إن هذه النسخة من السياسات الإدارية عبارة عن ثقافة وأسلوب فى التواصل والتقييم تستخدم من خلال وداخل المؤسسات . والسياسات على المستوى الإدارى تختلف عن السياسات على مستوى الزملاء ، فهى أقل من " مدرسة ثانوية " وأكثر خطورة ، فالمخاطر أكبر ، والتعافى من خطأ سياسى ربما يكون صعباً أو مستحيلاً . والمناورة السياسية أكثر وضوحاً فى المراكز الوظيفية العليا ، حيث يعتمد جزء كبير من تقييم أداء المدير على المعايير الشخصية أكثر منه على النتائج الملموسة ؛ لذا فإن المشاركين فى

السياسات على المستوى الإدارى يركزون تماماً على النجاح المهنى الذى ينتهى بتحقيق النجاح والإنجاز .

أثناء عملى بالشركات ، انتقلت عبر عدة مناصب فى الإدارة من خلال الدخول فى اللعبة . فى البداية لم ألعبها جيداً ، فقد أظهرت مساندة لمرؤسين غير محبوبين اعتقدت أن لديهم امكانيات للنمو ، وكنت أتحدث بصراحة عندما كنت أختلف فى الرأى ، أو الافتراضات ، أو المبادرات ، ورفضت أن أتبع رأى الغالبية في تقارير النفقات (التى تقدم إلى العملاء) . كان سلوكى هو المعادل السياسى لمجاراة التيار السائد .

بعد ذلك قررت أن " ألعب " ولعبت ، فبدأت أرتدى ملابس تشبه ملابسهم ، وأتحدث مثلهم ، وأتجنب الأشخاص الذين يقفون " في الخارج " وألتحم مع أولئك الذين يقفون " فى الداخل " . كنت أتفق دائماً مع الأشخاص الذين هم "على صواب " ، وأعرب عن رفضى أو مخاوفى فقط من الأشخاص الذين " لا يمثلون أية أهمية " ، ولكنى لم أستطع أن أتحمل نفسى .

كانت هذه هى النقطة الفاصلة فى حياتى المهنية عندما أدركت أننى لن أستطيع أن أكون على هذه الشاكلة . لم أكن أرغب فى أن أكون قاسية وواشية (حتى وإن كنت أنيقة) ، ومتآمرة سياسية ، ثم أعود للمنزل إلى ابنى البالغ من العمر عشر سنوات وأعلمه الرحمة والاستقامة . كان هناك شيئاً ما يجب أن يتغير .

خلال أيام عملى الأولى فى التدريب ، حددت قيمى الشخصية وبدأت في فهمها وأدركت كم تختلف قيمى عن تلك التى يعتنقها صاحب العمل الذى كنت أعمل معه حينئذ . كذلك فقد أفقت على نظرية " الحاجات الشخصية " وأدركت أننى كنت أحاول أن أسهم فى نشاط سياسى مشوش لا معنى له لكى أكون مقبولة كجزء من المجموعة . عندما أدركت بالفعل فكرة أن السياسات فى المستوى الإدارى كانت كلها تدور حول السلطة ، استطعت إدراك أننى وزملائى كنا نراوغ من أجل الحصول على منصب فى معترك سياسى كريه ، حينئذ كنت على استعداد لأن ادع الأمر كله .

الأمر يتعلق السلطة

مع الاندماج بين الشركات ، وعمليات انتقال الملكية ، وضغط حجم الأعمال ، وتسريح العمال ، هناك نقاط أقل متاحة لتحقيق التقدم ، فالسياسات الإدارية تتعلق بالسلطة ، والمنافسة ضارية . بعض الخبراء المهنيين يسدون النصح عن كيفية أن تصبح ذو قوة سياسية بإشاعة الخوف بين الآخرين مع تعليمات بشأن موضوعات مثيرة للخوف لمناقشتها فى الاجتماعات ؛ نوع النظارات التى ترتديها ؛ نوع الملابس التى تشتريها ؛ نوع الأدوات المكتبية التى تستخدمها ؛ نوع قلم الحبر الذى تستخدمه فى توقيع الخطابات . هل تتذكر عهد الثمانينيات ؟ لقد كان هذا النوع من السلطة شائعاً وقتها واستمر فى بعض الدوائر حتى اليوم ، ونفس الميل الجشع إلى السلطة هو الذى أسفر عن سلسلة من الشركات العملاقة . يشتهر المديرون التنفيذيون لهذه المؤسسات بأنهم ينفجرون فى وجه أى شىء وأى شخص يحاول أن يعترض طريقهم ؛ فلديهم السلطة ، وحققوا النجاح المالى على حساب الآخرين ، ولكن من الصعب عليهم تحقيق الرضا الشخصي فى ظل فوضى التحقيقات الجنائية .

هناك ـ على الأقل ـ ثلاثة اختيارات أمامك فى ثقافة إدارية مسئولة سياسياً :

١. يمكنك أن تختار الاستسلام وتصبح واحداً من الميكيافيلليين المتعطشين للسلطة (على حساب أى شيء تحدده ـ لقد كانت خبرتى مع هذا الأسلوب غير مريحة بالنسبة لى أو لأى شخص عرفنى !) .

٢. يمكنك أن تختار الاختباء وتفعل ما بوسعك لتبتعد عن الأضواء (إن عدم القيام بأى شىء اختيار ، صحيح أنه اختيار لا يحقق الرضا فى الحياة ، لكنه اختيار على أى حال) .

٣. يمكنك أن تختار العمل انطلاقاً من مبدأ الاستقامة وتحول تركيزك لكى يصبح على القيادة الأخلاقية أو السلطة الحقيقية (وهذا الاختيار غيِّر شكل حياتى) .

السلطة الحقيقية

إذا ما حولت تركيزك من محاولة إشاعة الفزع واحتكار نظام السلطة السياسية الحالى إلى بناء ثقافة قيادة تقوم على أساس أخلاقى والحفاظ عليها ، وحينئذ ستكون مسئولاً عن إيجاد حلول فعالة وعملية للمشكلات ، بينما تعكس الثقة والالتزام والقيم التى يشترك فيها المرءوسون . فالقادة الذين يتمتعون بمبادئ أخلاقية مسئولون عن بناء ثقافة تدفع الشركة وكل موظفيها للأمام ، ويكون الانهماك في أمور السياسة غير مطلوب فيها .

اختر من الاختيارين السابقين السلطة المسيسة أو القيادة الأخلاقية أسلوب القوة الذى ستستخدمه ليس على أساس ما يجري حالياً فى مكان عملك ، ولكن على أساس من تكون وماذا تريد . من خلال تعريف مفهوم النجاح والأسلوب الشائعين فى المؤسسة التى ترغب فى تطويرها ، وتحديد الهياكل السياسية المعروضة وهؤلاء الذين يعرضونها ، واختيار بعض الاختيارات الذكية ، يمكنك أن تحقق النجاح المهنى والرضا الشخصى معاً .

التحول إلى القيادة الأخلاقية

كل مواقف العمل على وجه الأرض تعرضك لتعقيدات العلاقات الإنسانية ، ومن بينها الثقة ، والمصداقية ، والتواصل ، والصراع ، والتأثير ، والدوافع (بالنسبة لك وبالنسبة لهم) . إن كيفية معالجتك كمدير بارز للمشكلات ، والتأثير على الآخرين ، والتعامل مع البيئة المحيطة بك ومع القواعد والإجراءات التى وضعها الآخرون هى مجرد

عنصر واحد من عناصر أسلوبك ، وميولك السياسية ، واندماجك الثقافى ، ولابد أن تفهم أيضاً كيف يستخدم الآخرون أسلوبهم .

فى الأمثلة التالية سنحقق فى أربعة أساليب أساسية : المسيطر ، المؤثر ، الثابت ، المتثل ـ من منظور كل من لاعب السلطة الميكيافيللى والسلطة الحقيقية . ستلاحظ أنه بينما قد يستخدم الاثنان نفس الأسلوب الأساسى (المستمد من عمل " مارستون " المشار إليه فى الفصل الثالث) ، فإن الاختلاف يكمن فى أسلوب دعم كل منهم لما لديه . اقرأ وصف كل أسلوب واستخدم الاستراتيجيات التالية لدعم مواقفك .

الأسلوب المسيطر إذا ما كنت تعمل مع (أو لدى) شخص حاسم وطموح وريادى ، فإنك تتعامل مع شخص له أسلوب مسيطر . هؤلاء الأشخاص يحبون القيادة ويرغبون فى السلطة والنتائج (من أنفسهم وممن يعملون معهم) . إنهم يخرجون الحرية من السيطرة والإشراف والتفاصيل ، وهم يحبون التنوع والبرامج الجديدة والمشروعات والأفكار .

- **لاعب السلطة الميكيافيللى** : لأن الحاجة إلى القوة والسلطة تتغلب على قيمة المشاركة فى العمل ، فإن أصحاب هذا الأسلوب قد يبدون فظين ، ويمارسون الضغوط ، وملحين ، وسريعي الغضب ، وجزعين ، وأنانيين .

- **لاعب السلطة الحقيقية** : عندما تحل الرغبة فى تحقيق النتائج محل أية رغبة فى السلطة ، فإن أصحاب هذا الأسلوب يبدون على الأرجح عازمين ، ويحبون البحث والتحقيق ، وينجزون بسرعة ، ويهتمون بتحقيق النتائج ، ومسئولين .

إذا ما كنت تتعامل مع شخص يعكس الأسلوب المسيطر . تذكر أن كلاً من لاعب السلطة الميكيافيللى والسلطة الحقيقية اللذين يستخدمان هذا الأسلوب يحفزهما الآخرون الذين يعبرون عن آرائهم بشكل حاسم ، ويعكسون جهداً نشطاً ، ويقدمون إجابات مباشرة ، ويقبلون التغذية

الاسترجاعية ، ويسعون لتحديات جديدة ويعملون بشكل مستقل . أما الفارق بينهما فيكمن فى الطريقة التى يتصرف ويستجيب بها كل منهما للمساندة والتبعية : فالسلوك الذى تقوده الحاجات للاعب السلطة الميكيافيللى سيبدو مطالباً ، ومشيعاً للخوف ، وداعماً لمبدأ الفوز أو الخسارة ، بينما سيبدو السلوك المستند إلى القيم للسلطة الحقيقية مشجعاً ومحفزاً ويدعم مبدأ الفوز ثم الفوز .

نصائح للتعامل مع شخص له أسلوب مسيطر

١. التزم بالعمل ؛ كن واضحاً ومحدداً ، واتجه إلى الهدف . لا تهدر وقت الشخص بالابتعاد عن النقطة الأصلية أو الخوض فى حديث لا طائل منه .

٢. وفر فرص لموقف ينطوى على مبدأ فوز ثم فوز ؛ ولا توقع شخصاً من أصحاب هذا الأسلوب في مأزق .

٣. متى كان ذلك ممكناً ، أعد العدة جيداً قبل الحديث مع شخص له أسلوب مسيطر . تجنب التكهنات ، واحتفظ بالمواد التى تدعمك أو بتوثيق ملائم ومساند ، ولكن لا تستخدمها إلا عند الحاجة .

٤. قدم قضيتك دائماً إلى شخص له أسلوب مسيطر بترتيب منطقى ، فالفجوات ، والمنطق غير الواضح ، وعدم التنظيم سوف يؤدون على الأرجح إلى رد فعل سلبى .

٥. عندما تختلف مع شخص له أسلوب مسيطر ، انقل له بوضوح أنك تناقش الأمر مع حقائق لدى أشخاص .

٦. ضع حدوداً لنفسك وكن مستعداً لتنفيذها ، فلاعب السلطة الميكيافيللى يمكنه بسهولة أن يستخدم أسلوب الترهيب ويصبح فظاً ويمارس الضغوط ؛ لذا كن مستعداً لإعادة توجيه هذه الجهود عن طريق فرض حدودك القوية . ارجع إلى الفصل الثانى لمراجعة وضع وتطبيق الحدود .

إذا ما كنت تظهر ميولاً للاعب سلطة ميكيافيللى في إطار الأسلوب المسيطر ، جرب النصائح التالية .

١. **الهدوء** . الانتظار بصبر ليس سلوكاً عادياً لشخص مسيطر وسياسى للغاية . وللتدريب على الصبر ، يجب أن تختار أن تكون هادئاً (ولست مضطرباً) ، وأن تظهر العطف (على الرغم من اضطرارك للانتظار) ، وأن تدرك أن وقت وجهد الآخرين مهمان تماماً مثل وقتك وجهدك .

٢. **الإحساس بالآخرين** . ليس من السهل أن يقدم شخص مسيطر وسياسى للغاية التفهم ، والعطف ، والاعتذار . ولكى تتحول إلى أسلوب أكثر إحساساً بالآخرين ، اهتم أولاً بمهارات وعيك بذاتك : لاحظ تأثير أسلوبك (فظ ، سلبى ، مزعج) على الآخرين ، ثم قدم تفسيراً أو اعتذاراً : " آسف كنت فظاً أكثر مما كنت أنوى ، دعنى أعيد صياغة كلامي " . إن الاعتقاد الذى يجب أن تتبناه كى تكون صادقاً هو أن الناس يحترمون ويقدرون ويدينون بالولاء لمن يعترفون بتأثير كلماتهم وأفعالهم ، بينما يخافون ولا يثقون بالأشخاص كثيرى المطالب .

٣. **الاستمتاع** . يمكن للشخص المسيطر والسياسى أن يفقد أهم متع الحياة لأنه لا يعرف كيف يسترخى ، فالاستمتاع بالحياة بالاسترخاء والاحتفال جزء أساسى من الرضا الشخصى . وفي إطار مساعيهم

لتحقيق التقدم ، ربما لا يتجاهل لاعبو السلطة الميكيافيلليين نجاحهم فقط ، وإنما يستهينون بنجاح الفريق أيضاً . إذا كنت قد انتهيت لتوك من مشروع ضخم ، مدد قدميك واشعر بالراحة ، أو اختر طريقة للاحتفال بانتصارك ، وعندما يقع لزميلك أو مرءوسك حدث هام يمثل مرحلة فارقة له ، خذ الوقت للاعتراف بذلك واحتفل مع هذا الشخص . إن الاستمتاع بالشعور بالرضا يمدك بالتجديد حتى يمكنك التحرك للأمام وخلق بيئة تحفيزية للآخرين .

٤. حاول الانصراف عن السياسة إلى القيادة الأخلاقية بإظهار التفاهم والاستماع إلى الآخرين دون مقاطعة ، وزيادة مهارات التبعية لديك (حيث إنها تسمح لك أن تصبح واحداً من المجموعة بدلاً من أن تكون أقل أو أعلى منها) ، وقبول المسئولية عن أعمالك وأقوالك .

الأسلوب المؤثر . يرغب الأشخاص من محبى التأثير على الآخرين في الوصول إلى الشعبية والتميز الاجتماعى . إن ما يجعل نجم هؤلاء الأشخاص يسطع هو سنوح أية فرصة لهم ليكونوا مبدعين . إن تجربة التنوع وامتلاك حرية التحدث ، واكتساب أناس كثيرين يتوافقون معهم تعد علامات فارقة لشخص له أسلوب مؤثر . إذا ما كنت تبحث عن التفاصيل ، فقد أخطأت الهدف ، فهذه استراتيجيات ذات أفكار كبرى .

- **لاعب السلطة الميكيافيللى** . بينما تصبح الحاجة إلى التميز الاجتماعى أساسية ، يمكن للشخص ذو التأثير والنفوذ السياسى أن يبدو متحمساً أكثر من اللازم ؛ سطحياً ومجبراً أحياناً فى محاولاته لدفعك للتوافق مع طريقته فى التفكير .

- **لاعب السلطة الحقيقية** . مع الحاجة الشخصية إلى الرعاية ، فإن أصحاب هذا الأسلوب سيبدون على الأرجح مقنعين ، وملهمين ، وجذابين ، ومحل ثقة ، ويستحقون هذه الثقة .

إذا كنت تتعامل مع شخص يعكس أسلوباً مؤثراً . تـذكر أن كـلاً مـن لاعب السلطة الميكيافيللى والسلطة الحقيقية ـ من أصحاب هذا الأسلوب ـ يحفزهم الآخرون ممن يعبرون صراحة عن آرائهم ، ويظهرون تفـاؤلاً ودفئـاً شخصيا ، ورباطة جأش ، وثقة بالنفس ، ويرغبون عن طيـب خـاطر فـى التعاون والمشاركة . سيكون لاعب السلطة الميكيافيللى أكثر ترويجـاً لنفسـه (قد ينسب نجاح الآخرين له) ، ويقطع وعوداً مبالغاً فيها (لكنه نادراً ما يتحمل المسئولية عن المواعيد التى لم يف بهـا) ، وتسـيطر عليـه حاجتـه لأن يكون محبوباً . أما لاعب السلطة الحقيقية ؛ فسيدعم ميولـه الطبيعيـة تجاه التفاعل والمشاركة الاجتماعية من خلال تفاؤل صحى وواقعى ، وفـى البداية سيتأكد من فهمه للآخرين ، ثم من فهم الآخرين له ، ويعمل علـى وضع وجهات نظر بديلة عند اتخاذ القرارات . فى الوقت الذى يقطـع فيـه لاعب السلطة الميكيافيللى وعوداً غير واقعية كوسيلة للحصـول علـى الـدعم الاستحسان ، فإن لاعبى السلطة الحقيقية لا يقطعون علـى أنفسـهم سـوى الالتزامات التى يمكنهم الحفاظ عليها .

نصائح للتعامل مع شخص له أسلوب مؤثر

١. دع وقتاً لكسر الجليد ، ولا تكن فظاً أو سلبياً .

٢. اطلـب رأى الشـخص ، ونـاقش الأهـداف ؛ ولا تتعنـت بشـدة فـى الحقائق أو المهام .

٣. خطط لمناقشة الأفعال التى تدعم أهداف ونوايا الشـخص ؛ لا تقيـد أو تخنق إسهاماته .

٤. حافظ على تفاعلك سريعاً ومرحـاً ، وقـدم أفكـاراً للقيـام بالعمـل ، لا تـهدر الوقت .

٥. ضع تفاصيل مكتوبة لمناقشاتك ؛ ولا تترك قراراتك تذروها الرياح .

إذا ما كنت تعكس ميول لاعب سلطة ميكيافيللى في إطار أسلوب المؤثر ، جرب النصائح التالية :

١. **الإخلاص** . كن مباشراً فى الربط بين اهتمامك بالآخرين ، وبين استخدام أسلوب جاد . تجنب الوعود المغالي فيها ، أو قطع التزامات كثيرة للغاية ، أو المبالغة فى الجدية (أو التفاهة) فى التعامل مع أية قضية ، أو استخدام الأساليب المقنعة أو المخادعة أو المغرية ، لتجعل الآخرين يرون الأمور بطريقتك . تحدث بإخلاص ، فالأسلوب الذى تتكلم به أهم مما تقوله .

٢. **تحقيق الأغراض** . صمم على الحكم على العمل من خلال معايير عالية ، وليس من خلال شعبية الموظف . حدد معايير مقبولة للعمل واستخدمها وانشرها ، فالمعايير الموضوعية أساساً قوياً لتطوير الأهداف وركيزة لتقييم الآخرين بأسلوب محايد يقوم على مبادئ محددة .

٣. **الثقة** . عندما يعمل الأشخاص مع (أو لدى) شخص متصنع فى أسلوبه ؛ فإن هذا الأسلوب ينفى أى شعور بالثقة . إذا ما قطعت وعوداً مبالغ فيها ولم تف بها ، أو إذا ما عملت انطلاقاً من تفاؤل غير واقعى ، فلن يراك الآخرون كشخص مسئول يعتمد عليه ، أو محل ثقة ، أو ملهم . اعمل على الوفاء بالتزاماتك من خلال قطعٍ وعود مقبولة وتحقيق نتائج إيجابية ، وكن صادقاً عند تقديمك نقدا للأحداث والأفكار واستخدامك حقائق كأساس للاختلاف .

٤. حاول الانتقال إلى الجانب الأخلاقى من الأسلوب المؤثر بالقيام بما هو صحيحٍ أكثر من التركيز على أن يراك الآخرون كشخص رائع . كن مسئولاً وتحمل المسئولية عن نفسك وعملك وتابع مسيرتك . اهتم

بالتفاصيل ، واستجب لمطالب الآخرين بإجابات واضحة وموجزة ، واستخدم الفطرة السليمة ، وطبق أسلوبك العملى الجاد فى تحقيق النتائج .

الأسلوب الثابت . يرغب الأشخاص أصحاب هذا الأسلوب فى الشعور بالأمان ، فإذا ما كان التغيير مطلوباً ، فإنهم يريدون وقتاً كبيراً للتكيف معه . كذلك فإنهم يتمسكون بالعادات وبالوضع القائم (الأسلوب الذى تتم به الأشياء دائماً) عندما يعملون فى مشروعات وعمليات ، وفى علاقاتهم سواء فى العمل أو المنزل .

- **لاعب السلطة الميكيافيللى** : بسبب العزوف الطبيعى عن التغيير ، يتجنب أصحاب هذا الأسلوب عادة الصراع على السلطة . غير أنهم عندما يتصارعون عليها ؛ ترى لديهم ميولاً سلبية وعدوانية (قول نعم بينما يعنى لا) ، مع مقاومة أساسية لأى شىء مختلف ولامبالاة ظاهرية . ولأن الخوف الأكبر لديه هو عدم الحصول على التقدير ، فإن اللاعب السياسى صاحب هذا الأسلوب قد يبدو مخادعاً وهو يحاول تحقيق التوازن بين الحاجة إلى الاندماج والرغبة فى الاستقرار .

- **لاعب السلطة الحقيقية** . مع عدم تطرقهم للرغبات وقضايا الأنا ، يبدو القادة أصحاب هذا الأسلوب مسترخين ، وصبورين ، وثابتين مع تقدير مخلص للأشخاص والعمليات ، وفهم للتغير (مازالوا يوفرون وقتاً لمعالجة التغيير) ، واستماع منصت ، وهدوء ، ومهارات فى التخطيط .

إذا ما كنت تتعامل مع شخص يعكس الأسلوب الثابت . تذكر أن كلاً من لاعب السلطة الميكيافيللى والسلطة الحقيقية من أصحاب هذا الأسلوب سيحفزهما الآخرون ممن يلتزمون بقناعاتهم العقلية ويعملون وفقاً لما يمليه

ضميرهم عليهم ، ولهم مبادئ وعزيمة . سيبدو لاعب السلطة الميكيافيللى جافاً وجامداً ومقاوماً للتغيير ومتشككاً ، بينما سيشجع لاعب السلطة الحقيقية الآخرين فى مسعى لكسب التعاون ، وسيعمل على قبول التغيير الضرورى ، وسيحافظ على توزانه (سيطرته على نفسه) حتى تحت وطأة الضغوط .

نصائح للتعامل مع صاحب الأسلوب الثابت

١. اكسر الجليد لبدء مناقشتك ، وأظهر اهتماماً صادقاً بالشخص كشخص ، ولا تندفع بسرعة في الحديث عن العمل أو جدول أعمالك .

٢. كن صبوراً ، واجتذب هذا الشخص نحو الحديث عن أفكاره واستمع بعناية . لا تجبره على تقديم استجابة سريعة لأفكارك ، ولا تقاطعه عندما يتحدث .

٣. قدم تأكيدات مناسبة ، ولا تعد بشيء لا يمكنك الوفاء به .

٤. راقب واستمع إلى ما يكمن تحت السطح ، واطرح أسئلة . لا تخطئ فهم رغبة هذا الشخص فى المتابعة على أنها مؤشر على الرضا أو الموافقة .

٥. إذا دعت الحاجة إلى اتخاذ قرار ، فاسمح للشخص بالوقت الكافى للتفكير فيه . لا تحمله على اتخاذ قرار سريع .

إذا ما أظهرت ميولاً للاعب سلطة ميكيافيللى في إطار الأسلوب الثابت ، جرب النصائح التالية :

١. **قل " لا "** . إنها قضية حاسمة وأساسية . تعلَّم كيف تقول لا لتمنح نفسك مزيداً من السيطرة على حياتك ومهنتك . جرب رفض دعوة بإصرار وامتنان . جرب رفض طلب للقيام بعملٍ إضافى دون الشعور بالذنب . إن قول " لا " لا يجعلك أقل تعاوناً ، بل يجعلك أكثر مسئولية وتحكم .

٢. **العفوية** . إن كونك حاد النشاط والتركيز أمر مثير للإعجاب حتى يبدأ في السيطرة على حياتك ، وكونك خالى البال فن ، فأنت تريد أن تتعلم كيف تدع الأمور تمر بسلام من خلال اغتنام الفرصة للتعبير عما تشعر به . ولكى يفلح هذا ، يجب أن تتوقف عن نقد ذاتك حتى تستطيع تطوير الجانب المسترخى وغير المنتظم منك .

٣. **التفويض** . من الصعب أن تعهد بعمل مهم إلى شخص ربما لا يستكمل المهمة بنفس طريقتك ، خاصة إذا كانت ستستغرق وقتاً أقل إذا ما قمت بها بنفسك . غير أن المشكلة هى أن الفشل فى تفويض العمل يخلق شعوراً من عدم الثقة فى الموظفين الأكفاء ، بينما يسمح للموظفين متوسطى المستوى بالظهور والحصول على أجر دون تحمل أية مسئولية عن التعلم وتحقيق النتائج . مرة أخرى ترتبط الحاجة إلى الاندماج عند أصحاب هذا الأسلوب بالخوف من عدم تحقيق مطالب محددة والذى يأتى فى المرتبة الثانية بعد الخوف من المجهول . عليك بتغيير شعارك إلى " سوف يشترك الجميع في بذل الجهد على حد سواء " ، والالتزام برعاية الآخرين على النحو المتوقع منك غالباً .

٤. حاول التحول إلى الجانب الأخلاقى من هذا الأسلوب بإظهار الاستقلال ، والتفرد ، والقدرة على الإبداع ، والعزيمة ، والموضوعية ، والرضا عن النفس ، وتوجيه الذات ، والشجاعة .

الأسلوب المتثل . يرغب الأشخاص من أصحاب هذا الأسلوب في معرفة أنهم يقومون بعمل جيد ويفعلون الأشياء الصحيحة . إنهم يلتزمون بالسياسات والإجراءات ، ويتبعون تلك السياسات والإجراءات الموضوعة (أو يتولون وضعها عندما لا تكون موجودة) ، وهم يعملون بمفردهم بكفاءة ، ويتوقعون الكثير من أنفسهم ومن الآخرين ، ومنظمون ومحللون على نحو رائع ، وينافسون أنفسهم .

- **لاعب السلطة الميكيافيللى** : بسبب اتجاههم نحو " العمل الفردى " دون استشارة أحد ، فإنه نادراً ما يُرى أصحاب هذا الأسلوب فى مضمار المهام المضطلعه بشئون سياسية كبرى . غير أنهم يتقلدون المراكز العليا ، فقد تتغلب حاجتهم إلى الانصياع للسلطة على قيمهم فيما يتعلق بالجودة والأمان والدقة ، وقد ترى أصحاب هذا الأسلوب ناقدين بصورة مبالغة (يقللون من شأن من يستجيبون عاطفياً) ، ويعتمدون على إجراءات عمل قياسية ، وتواقين للكمال والمثالية ، مما يضع الآخرين فى موقف الدفاع .

- **السلطة الحقيقية** . مع وجود إحساس بالتوازن لديهم ، سيضع أصحاب هذا الأسلوب معايير عالية لأنفسهم ولمرءوسيهم ، وفى نفس الوقت يتيحون الفرصة للتعلم (الأخطاء) والنمو . سيعكس هؤلاء الأفراد إخلاصاً نابعاً من ضميرهم الحى ، ويزنون أفعالهم مقابل الأهداف المحددة ، ويوفرون النظام ، يتقمصون دور المحقق عند حل المشكلات ليثبتوا بذلك ميلهم إلى التجريب .

إذا ما كنت تتعامل مع شخص يعكس الأسلوب المتثل . تذكر أن أصحاب هذا الأسلوب يحفزهم الآخرون ممن يحافظون على طريقة عمل مباشرة ، وهم عمليون فيما يخص التكاليف والعمليات ، ويقدمون حقائق ذات معنى ، ويظهرون تفكيراً واضحاً وجزلاً ، ولديهم القدرة على التخطيط بكفاءة . وبينما يرتبط لاعب السلطة الميكيافيللى بالآخرين بأسلوب مراوغ وانتقادى يبعث على القلق ، سيستجيب لاعب السلطة الحقيقية بأسلوب دبلوماسى لبق وعقل متفتح .

نصائح للتعامل مع شخص له أسلوب ممتثل

١. وفر لأصحاب هذا الأسلوب معلومات ووقتاً كافيين لتمكنهم من اتخاذ القرار الذى يحتاجونه . لا تحاول إقناعهم أو " إغرائهم " بفكرتك .

٢. إذا ما اختلفت معهم ، استخدم البيانات والحقائق وشهادات أشخاص يحظون باحترام الآخرين ، لا تستخدم آراءً شخصية أو مشاعر كأدلة على صدق معلوماتك .

٣. أعد قضيتك مقدماً ، وكن دقيقاً فى عرضك ، ولا تكن ذاتياً أو متبسطاً للغاية .

٤. استخدم " خطة عمل " وجدول مواعيد وأهداف . لا تقطع وعوداً بتحقيق نتائج مبالغ فيها ، ولا ترتكب خطأ الوقوع في شرك التحفظ .

إذا ما كنت تعكس ميولاً للاعب سلطة ميكيافيللى في إطار الأسلوب المتثل ، جرب النصائح التالية .

١. **تقدير الذات** . يميل أصحاب هذا الأسلوب إلى نقد أنفسهم والآخرين بشدة مما يشير إلى نقص فى تقدير الذات . حاول بناء تقديرك واحترامك لذاتك من خلال ما يلى :

- حدد أوجه كفاءتك الشخصية ، والمهارات التى اكتسبتها والمهارات التى تنميها . ركِّز على إمكاناتك وقيمك .
- تحول إلى حديث إيجابى عن نفسك (كيف تفكر في وتتحدث عن نفسك) ، وتوقف عن إدانة أخطائك . غيّر ما يمكنك تغييره وادعم ما لا يمكنك تغييره .
- لا تحاول قياس قيمك باستخدام معايير شخص آخر ، فتقدير الذات ينمو من داخل نفسك .
- ركز على إنجازاتك سواء كانت كبيرة أم صغيرة وهنئ نفسك بها . ذكر نفسك كل يوم بالأشياء التى قمت بها بكفاءة ، والشجاعة التى أبديتها .
- ضع أهدافاً واقعية وتعلم من الفشل وإذا ما تعرضت لنكسات ، اسمح لنفسك أن تكون حلالاً للمشكلات .
- تخيل النجاح . تدرب على النجاح ذهنياً فى كل شىء تفعله قبل أن تفعله .

٢. **التغذية الاسترجاعية** . تقبل النقد ببساطة ولا تأخذه على محمل شخصى ولا ترده . ضع هدف الوصول للجودة نصب عينيك ، واسع للحصول على اقتراحات بناءة .

٣. **العجز عن تحليل الأمور** . تحرك من التخطيط إلى التنفيذ ، تصرف على أساس الحقائق التى لديك ، واستعد لتعديل مسارك عندما تظهر معلومات جديدة . الحذر المعتدل حكمة ؛ أما الحذر الزائد فإنه يضعف ثقتك بنفسك ويحول بينك وبين اقتناص فرص للتعلم من خلال الفعل .

٤. حاول الانعطاف إلى الجانب الأخلاقى لهذا الأسلوب بتفنيد القواعد ، والصراحة ، ولكن مع إظهار الاحترام ، والإقلال من سعيك وراء بلوغ الكمال ، وإظهار مزيد من الاحترام لجهود وأفكار ومعتقدات الآخرين ، وكذلك إبداء التعاون .

البعد عن المتاعب

الآن وبعد أن عرفت نفسك والسلوكيات السياسية الشائعة فى بيئة عملك الحالية ، حان الوقت لتتعلم كيف تتحاشى العواقب السلبية المرتبطة بالجانب الخطير من التعطش للسلطة . إن الخطوة الأولى هى إدراك أنه فى المراكز العليا يتغير تركيز وظيفتك من الاهتمامات الداخلية على نطاق واسع إلى اهتمامات خارجية بصورة جزئية أو كلية . وبينما تتحدث إلى مجموعات خارجية ، أو بائعين ، أو عملاء فى المستويات العليا ، فإن مهاراتك الشخصية ستكون لها نفس أهمية مهاراتك فى العرض وقدرتك على التفاعل بكفاءة مع الهياكل السياسية للشركات والمؤسسات الأخرى وبينما تبنى الثقة فى صاحب العمل وزملائك ، ستبنى أيضاً الثقة فى المديرين والموظفين التنفيذيين الخارجيين .

هناك شىء آخر بالنسبة للقادة الملتزمين بالجوانب الأخلاقية ألا وهو التركيز على إنتاج عملية صنع القرار ، خاصة فى المستويات العليا الأقل استقلالاً . فبينما يساعد ذلك فى تجنب المفاجآت ، فإنه أيضاً فرصة لبناء المشاركة فى العمل والمسئولية . تذكر أيضاً ألا تختلف مع رئيسك أو شركتك أو مبادرات شركتك علانية . فإذا ما اختلفت مع قرار أو مبادرة ، فإن مكان مناقشة ذلك هو مكاتب الشركة ، لا على الملأ ، وإذا ما كان القرار الذى تختلف معه غير مشروع أو غير أخلاقى ، راجع معاييرك وحدودك وقيمك وتعامل معها . غير أنه إذا ما كان القرار يمثل اختلافاً عملياً أو إجرائياً فى الرأى ، فعليك أن تناقش ذلك فى الداخل وتسانده

فى الخارج . وإذا لم تستطع ذلك ، فإنك بذلك لا تشغل الوظيفة التى تناسبك .

أفكار أخيرة عن السياسات على المستوى الإدارى

نحن نعرف أن حياتنا المهنية ربما تتغير عدة مرات خلال مراحل نضجنا (على عكس آبائنا الذين لم تكن حياتهم المهنية تتغير تماماً) . كما نعرف أيضاً أنه لكى نكون ذوى قيمة لأصحاب العمل الحاليين والمستقبليين ، نحتاج لأن نجارى ما يجرى داخل وخارج مواقعنا الوظيفية الحالية إجرائياً وسياسياً.

من بين ما قرأت أنه بين عامى ١٨٠٠ و ١٩٠٠ ، استغرق الهيكل المعرفى للعالم مائة عام ليتضاعف . وبحلول عام ١٩٤٠ ، بدأ هذا الهيكل في التضاعف كل عشرين عاماً ، وبحلول عام ١٩٧٠ ،أصبح يتضاعف كل سبع سنوات . أما اليوم ، فإن المعرفة العالمية تتضاعف كل خمسة وثلاثين يوماً . فكّر فى ذلك : كل معارف الإنسانية تتضاعف كل خمسة وثلاثين يوماً !

لقد وجدت أن أفضل طريقة للتعامل مع السياسات الإدارية التركيز على القيم وأن تكون " وسيط معرفة " وهذا ما أوصى عملائى به . فبينما تصعد سلم النجاح المهنى ، وتخوض غمار الأساليب السياسية ، فإن معرفتك هى إحدى المصادر الأساسية التى يمكنك أن تتاجر بها .

بمجرد أن تقرر أن تكون وسيط معرفة ، تكون قد قطعت على نفسك التزاماً بأن تكون طالب علم مدى الحياة ، ثم يصبح الأمر مسألة وعى (وبحث) بفرص التعلم المتاحة داخل وخارج مكتبك ، والمكافأة واضحة : ستكون كل المعرفة الإنسانية متاحة لك . وكذلك ستملك حقيقة عالمية هى : إن التعلم أمتع بكثير من المعرفة .

هى في إطار بحث لا ينتهى عن النجاح ، يختار بعض الأفراد الطريق الأقصر (جربته بنفسى) ، بينما يحترم آخرون معاييرهم وحدودهم وقيمهم ، أى الطريق الأطول (أكثر جاذبية) . إنه اختيار ، وإذا ما

وجدت نفسك فى مؤسسة لا تحترم أسلوبك فى القيادة الأخلاقية ، فربما قد حان الوقت للبحث عن عمل آخر . لقد فعلت ذلك وحققت نجاحاً مهنياً ، وعملت فى وظيفة أحبها مع أشخاص أحبهم دون أى تورط فى السياسات الإدارية ، ويمكنك أنت أيضاً أن تحقق ذلك .

مفاهيم مهمة

١. افهم ما تدور حوله السياسات على المستوى الإدارى (السلطة) .

٢. راقب وافهم الفرق بين أساليب لاعب السلطة الميكيافيللى والسلطة الحقيقية ، واختر معايير وحدوداً وفقاً لذلك .

٣. مارس القيادة والتبعية الأخلاقية .

٤. حدد أسلوب سلوكك الشخصى وادعمه .

٥. حدد أساليب زملائك وإدارتك ، واعمل على التواصل بأسلوب يحترمك ويحترم الآخرين .

٦. ابن تقديرك لذاتك .

٨

تحقيق الرؤية

كانت " جوليا تيرنر " تجلس على منصة البيع فى صيدلية " شواب " فى " صن سيت بوليفارد " بهوليود . وبينما كانت تحتسى الصودا ، لم تلحظ الفتاة الجميلة ذات الخمسة عشر عاماً " ويليام ويلكرسون " الناشر لمجلة " هوليود ريبورتس " وهو يراقب كل تحركاتها . قام " ويليام " وسار إليها وقدم نفسه إلى الآنسة الصغيرة ، وكان هذا إيذاناً بمولد نجمة ، فقد اكتشف هذا الرجل " جوليا " وتحولت إلى نجمة سينمائية لامعة عرفت باسم " لانا تيرنر " .

الآن هذه هى الرؤية : وضع نفسك فى المكان الصحيح وفى الوقت الصحيح ، والانطلاق إلى الشهرة والمجد (أو كما جاء بالأسطورة) .

يلاحظ أن فى القصة السابقة خطئين ، الأول أن هذا اللقاء قد جرى فى مقهى " توب هات " فى لوس أنجلوس (وليس فى صيدلية " شواب ") ، والثانى أننا لم نعد فى عام ١٩٣٥ . إن أسلوب الانتظار حتى يتم اكتشافك لا يفلح فى هذا القرن ، فإذا ما أردت أن تحقق التقدم ، فلابد لك أن تضع استراتيجية ليراك الآخرون .

تحت الردار

ما زال هناك كثيرون ممن يعتقدون أن الانكباب على العمل بجهد شديد سيجنى ثماره . لن يحدث هذا ، إن ما سيجنى ثماراً مستمرة هو خلق وعرض صورة دقيقة وإيجابية لنفسك ليعرفك الآخرون ويدركون نقاط قوتك وإمكانياتك . إذا ما شعرت أنك تحلق تحت الردار ، فقد تجد نفسك وقد فاتتك وظائف مهمة ، أو فقدت تقييمات أداء إيجابية ، أو زيادة فى المرتب أو ترقية تستحقها . إن الحيلة هنا هى تصميم استراتيجية رؤية بينما تتجنب انطباع أنك تعمل لمصلحتك ، أو للتأثير في نفوس الآخرين .

عوائق الاندماج

إذا ما أردت أن تخلق صورة إيجابية ورؤية عالية المستوى لنفسك فى مكان عملك وترغب فى أن تكون هذه الصورة حقيقية وبعيدة عن الأنا ، فلابد لك من مراجعة قيمك وحاجاتك (راجع الفصل الأول) ، كما يجب أن تطور ثلاثة سلوكيات أساسية :

١. **الثقة بالنفس** . إن اعتقادك بأنك ستنجح اعتقاد داخلى . إن هذه القدرة ليست موروثة ، بل سلوكية وتجريبية ، فهى مزيج من ميولك الطبيعة للتشاؤم أو التفاؤل ومدى كفاءتك (أو عدم كفاءتك) فيما قمت به فى الماضى . إذا كانت ثقتك فى نفسك منخفضة ، جرب الاقتراحات التى وردت فى الفصل السابع لبناء ثقتك بذاتك ، أو فكر فى العمل مع مدرب أو معالج أو لإعادة بناء ثقتك بنفسك ؛ حيث إن ذلك يعد جزءاً حاسماً من تقدمك فى حياتك المهنية .
٢. **التغلب على الخوف** . هناك أنواع لا حصر لها من الخوف وكثير منها يظهر فى العمل . وبينما قد لا نجد أشخاصاً يفرون ويختبئون تحت مكاتبهم ، نرى الخوف فى شكل عزلة أو غرور أو عداء وغير

ذلك من السلوكيات السلبية . ويصف " لارى ويسلون " و" هيرش ويلسون " (مؤلفا كتاب " اللعب للفوز ") الأربع مخاوف القاتلة التى تمنعنا من الشعور بالسعادة والتفوق وهى :

- الخوف من الفشل (لذا من الأفضل ألا أخوض أى مخاطر) .
- الخوف من الوقوع فى الخطأ (لذا من الأفضل أن أكون على صواب دائماً) .
- الخوف من الرفض (لذا من الأفضل ألا أجاهر برأى) .
- الخوف من عدم الارتياح العاطفى (لذا من الأفضل ألا أجرب أى شىء جديد) .
- إن وضع خطة للرؤية ووضعها حيز التنفيذ سيثير كل هذه المخاوف فى بعض الأشخاص وبعضها فى آخرين . إن هذه المخاوف عادة ما تكون امتداداً مبالغاً فيه للحاجات (خاصة فى حالات التوتر) .

٣. **المجازفة** . إن تحقيق الرؤية يتطلب منك خوض مجازفات ذكية إن إظهار الاستعداد لخوض مجازفات محسوبة غالباً ما يضرب مثالاً على المهارات المطلوبة من عامل المعرفة الجديد ، والذى يعد ضرورياً لإدخال تطورات مستمرة على الخدمة والإنتاجية ، وكذلك خطتك لتحقيق الرؤية . إلى أى مدى يصل استعدادك لخوض مجازفة ؟ أجب عن الاختبار الموجود في الجدول ٨ ـ ١ ، واقرأ مفتاح الدرجات التالى كى تفسر نتائجك .

الجدول ٨ ـ ١

عمل خطير : هل أنت مغامر ؟

أجب عن كل ما يلى باستخدام جدول الدرجات التالية :

- **لا يشبهنى على الإطلاق .**

•• يشبهنى معظم الأوقات .

••• إنه أنا

ـــ أنا معروف فى مكتبى بالأفكار الجديدة وغير العادية .

ـــ غالباً ما أجد حلولاً جديدة وخلاقة لمشكلات قديمة .

ـــ شعارى هو : افعل أى شىء حتى ولو كان خاطئاً .

ـــ فى العمل ارتكبت أكثر من خطأ فادح العام الماضى .

ـــ لم أفقد فرصة قبل ذلك على الإطلاق ، فأنا على استعداد لتجربة أى شىء .

ـــ لى صوت مسموع خلال الاجتماعات ، وأشرك مديرى وأى شخص آخر على امتداد السلم الوظيفى العلوى في أفكارى .

ـــ قدمت توصيات وسمعتُ كلمة " لا " مرة واحدة على الأقل خلال الشهر الماضى .

ـــ يزودنى رئيسى بكل المعلومات والفرص التى أحتاجها لتجربة أشياء جديدة والتوصل لحلول إبداعية . لا مكان للخوف هنا .

ـــــ إجمالى الدرجات

مفتاح الدرجات

من ٨ ـ ١٣ : تحجم عن المخاطرة . إذا ما كانت درجاتك تدور حول هذا المعدل سيكون من المهم لك أن تحدد ما إذا كانت ميولك الحذرة تقوم على أساس معيار ثقافى فى عملك أم ميل شخصى لتجنب المجهول . إذا كانت المجازفة أمراً لا يحظى بالاحترام فى بيئة عملك ، فمن غير المحتمل أن تخوض الكثير من المخاطر ، وربما حان الوقت لأن تفكر فى الانتقال إلى مؤسسة أكثر جزلاً للعطاء عن تحمل المخاطر . أما إذا كان تحمل المخاطر عملية غير مريحة أو طبيعية بالنسبة لك ، فاعمل على تحديد أية عواقب تمنعك عن المجازفة وتعامل معها (حب الكمال ، والخوف العجز عن تحليل الأمور) .

من ١٤ ـ ١٩ : تعى المخاطر . إنك على استعداد للمجازفة ، ولديك القدرة على تقييم الفرص التى تقتنصها قبل أن تخطو ، وعلى استعداد لأن تخفق من وقت لآخر فى محاولة منك للعثور على أفكار وحلول جديدة .

من ٢٠ ـ ٢٤ : تتحمل المخاطر بتطرف . أنت مغامر بالتأكيد ، ولكن كن حذراً من أن تتصف بالرعونة أو عدم تحمل المسئولية . وازن بين رغبتك فى أن تكون الأفضل ، أو أن تكون قائد المضمار أو الفائز ، وبين التفكير فى الفرص والتهديدات التى قد تواجهها قبل أن تبدأ المجازفة .

النمو أم الخوف ؟

تتلخص هذه المطالب الثلاثة لتحقيق رؤية إيجابية فى عملية واحدة بسيطة : لكى تبنى تقديراً لذاتك ، وتتغلب على الخوف ، وتبدأ فى خوض المجازفات الذكية ، يجب أولاً أن تختار تفضيل النمو على الخوف . إنه اختيار واعٍ ، حيث تعترف بالشك أو الخوف الذى يساورك ، وتفهم مرجعيتك لهذا الشك أو الخوف ثم تتخذ قراراً على أساس ما هو الأفضل والأصوب ، وليس على أساس الشك أو الخوف .

مع تجديد الثقة فى النفس ، واتخاذ القرار باختيار النمو على الخوف ، والتصميم على خوض المجازفات الذكية تصبح مستعداً للخطوة التالية .

الترويج غير المخزى للذات

في عبارة مباشرة ، يمكن تعريف عملية الترويج للنفس ببساطة بأنها التسويق ، أى عملية معرفة ما لديك ، وتحديد ما يريده الآخرون ، ثم جعلهم يعرفون أنك تمتلكه . إن التسويق للذات ، والترويج للذات بشكل غير مخز ، وتحقيق الرؤية كلها شيء واحد ـ لكى تحقق ما هو مطلوب ، تحتاج إلى معرفة نفسك ، ومعرفة سوقك ، ووضع خطة ، والمثابرة أيضاً .

إذا ما كنا نتحدث عن أى منتج آخر أو خدمة أخرى ، فقد تشعر بالارتياح إذا ما اتجهت نحو تجربة أسلوب جديد للتسويق . غير أن مفهوم التسويق للذات يبدو للبعض أكثر كسلسلة من الأساليب التى تركز على الأنا صممت للإقناع ، أو الإغراء والاستغلال ، أو الضغط على شخص ما لتجربة شيء ما لا يريده . إنه ليس كذلك .

وضع خطة للتسويق للذات

التسويق للذات هو اتجاه منظم للنجاح سيساعدك في أن تجرى عمليات اتصال أكثر كفاءة ، وتصبح مديراً جيداً للوقت وقائداً وعضواً أساسياً فى الفريق . إن نظام التسويق للذات يساعدك في تأسيس وتوجيه وتنسيق جهودك التسويقية ، كما أن إعداد خطة تسويق للذات يحملك على تقييم ما يجرى فى صناعتك ومؤسستك وكيفية تأثير ذلك على عملك وفريقك وحياتك المهنية . إن وضع واستخدام خطة لتسويق الذات يمدك أيضاً بمعيار لعمليات القياس اللاحقة .

اعمل من خلال العملية التالية على وضع خطة للتسويق لذاتك :

١. **المؤهلات الأساسية** . اكتب تقييماً واضحاً وموضوعياً لشخصيتك : نقاط قوتك ومهاراتك وقيمك . كذلك حدد نقاط ضعفك .
   - أين تقف فى حياتك المهنية وأين تريد أن تكون ؟
   - هل أنت ذائع الصيت أم محتجب عن الأنظار ؟
   - هل إنتاجيتك ممتازة أم لا وجود لها ؟
   - هل مهاراتك الفنية حديثة أم عفا عليها الزمن ؟
   - هل أنت شخص معروف أم مجهول ؟

راجع تقييمات أدائك السابقة وحدد نمط نموك ونمط ما تتحاشاه . إذا ما وردت عبارة " في حاجة إلى التحسين " بشكل شائع في تقييم أدائك السابق ، فاعمل على اكتساب تلك المهارة التى تنقصك أولاً .

٢. **التحليل المنظم للاحتياجات** . فكر فيما يلى :

- ما مهمة الشركة ، وما أهدافها على المدى الطويل والقصير ، وكيف يؤثر عملك الحالى على النتائج النهائية للشركة ؟
- ما التحديات أو العقبات الداخلية والخارجية التى ستواجهها شركتك فى الشهور الستة المقبلة ، وفى العام المقبل ؟

- كيف يمكن أن تساعد مؤسستك على المضى قدماً نحو تحقيق الأهداف ؟
- من هم جمهورك المستهدف ؟

٣. **عراقيل محتملة** . ضع فى الاعتبار تحليل حاجات مؤسستك ومؤهلاتك الأساسية ، وتحليل نقاط ضعفك .

- ما العراقيل المحتملة لديك ؟ هذه العقبات يمكن أن تكون حقيقية أو مفهومة - ما العراقيل التى تعتقد أنها تقف أمام تقدمك فى عملك ؟ ضع قائمة بأربع عقبات محتملة .

دعِّم هذه العقبات . ضع استراتيجية بالتعامل مع كل عقبة محتملة باستخدام بعض من التوصيات المقدمة فى الجزء الأول وفى نهاية هذا الفصل . كن واقعياً وأميناً ونشطاً بتحديد مناطق المخاطر المحتملة فى وقت مبكر والتعامل معها . إذا ما كانت لديك مشكلات في رؤية هذه المناطق ، اعمل مع ناصحك الخاص أو مدربك للتأكد من أنك في طريقك للتخلص منها .

٤. **بيان الأهداف** . على أساس بحثك الذى أجريته حتى الآن ، ضع أهدافاً لحياتك المهنية ، وكن محدداً . يجب أن تكون أهدافك واضحة ، وقابلة للقياس ، ولها إطار زمني لتحقيقها .

- تأكد من أن أهدافك تسير في تناغم ولا تتعارض مع بعضها البعض .
- تأكد من أن كل أفعالك تدعم أهدافك .

إن تحديد أهدافك ووضع اللمسات النهائية للعناصر الباقية لخطة تسويقك سيعمل كذلك كفحص واقعى : هل لديك الموارد الضرورية لإنجاز أهدافك ؟

٥. **الاستراتيجية والتطبيق** . اكتب ما ستفعله ومتى ستفعله . تأكد من أن الاستراتيجيات التى توظفها لزيادة تحقيق رؤيتك تتناسب مع قيمك الخاصة (ولا تقوم على حاجاتك) وتدعم أهدافك (انظر استراتيجيات الرؤية الموصى بها فى الجزء التالى) .

٦. **قياس التأثير** . ضع قائمة فحص لمفردات أعمالك ، واعرف عدد الاستراتيجيات التى استخدمتها (أو كم مرة استخدمتها) . الزم نفسك بتقييم فاعلية خطة تحقيق رؤيتك على نحو منتظم وتعاون مع ناصحك الخاص أو مدربك لجعلها حقيقية .

أربع عشرة استراتيجية لتحقيق الرؤية

إذا ما كنت تحترم قيمك وتستخدم نقاط قوتك ، فإنك أيضاً تعمل على القيام بما تحبه . ستساعدك توصيات الاستراتيجية التالية على كسب التميز داخل مكتبك بغض النظر عن النقطة التى ستبدأ منها .

١. **كن منظماً** . خصص ملفاً يضم سيرتك الذاتية وخطابات التقدير أو الشكر التى تلقيتها سواء من عملاء داخليين أو خارجيين ، وتقديرات أدائك ، ومذكراتك التى دونتها في الدورات أو الندوات التى حضرتها . خصص جزءاً للأمور المالية يضم بيانات بالأرباح والمدفوعات ومعلومات عن الرواتب التى يتلقاها الآخرون ممن يعملون فى مجالك (انظر الفصل الخامس عشر) .

٢. **تابع** . استخدام مخططك اليومى لمتابعة ما أنجزته كل يوم . سيكون باستطاعتك مراجعة إنتاجك وإنجازاتك يومياً وأسبوعياً ، وسيكون لديك سجل واضح لمراجعة نسب أدائك التالية (أو لتحديث سيرتك الذاتية) .

٣. **اقرأ** . ما الصحف والمجلات التى يقرأها رئيسك ولا تقرأها أنت ؟ ما المطبوعات الأخرى المتاحة فى مجالك ؟ أوجد مصدراً واحداً على الأقل للمعلومات واقرأه وناقشه مع رئيسك .

٤. **اجعل رئيسك أكبر معجب بك** . حيث إن نجاح رئيسك يرتبط بنجاحك ، فاعمل معه على فهم كيفية تأثير عملك على أهدافه ، ثم اعمل على الوفاء بهذه الأهداف وتخطيها . لا تخجل من أن تطلب من مديرك المساعدة فى الإعلان عن نجاحاتك .

٥. **ساهم فى وضع جدول أعمال الاجتماعات** . أضف موضوعاً إلى جدول أعمال اجتماعات فريقك واستعد للحديث عنه . يمكنك أن تخطط لإشراك الآخرين فى المعلومات التى لديك عن مشروع أو فكرة تعمل بها ، أو أن تجمع معلومات عن مشروع أو مبادرة مستقبلية . في كلتا الحالتين ، ستحتاج فقط إلى دقائق قليلة لإحداث تأثير ضخم وجعل الآخرين يرونك ويرون أفكارك .

٦. **اكتب تقريراً يعرض تقدمك** . لا تنتظر حتى يُطلب منك ذلك ؛ فبينما تحرز تقدماً يمكن سرده ، اكتب تحديثاً لا ينطوى على استجداء لا داع لأن تكون متباهياً ؛ يمكنك إرسال هذا التحديث إلى رئيسك وزملائك المناسبين كوصف قصير ودقيق لتقدمك وخطواتك التالية ، ثم تابع عملك !

٧. **اكتسب حلفاء** . هذه النسخة الداخلية من إقامة شبكة من العلاقات يمكن أن تشمل تطوير علاقات مع أشخاص فى إدارات أخرى أو أن تطلب من شخص أعلى مرتبة منك أن يكون ناصحك الخاص .

٨. **راقب نماذج الدور** . راقب ما يفعله الآخرون لخلق رؤية بطريقة فعالة وأخلاقية . إن مراقبة استراتيجيات الرؤية التى يتبعها الآخرون

(وسلوكهم المتبع في التحاشى) سيمنحك شعوراً بما يجدى وبما لا يجدى . سيكون باستطاعتك أيضاً تقييم وتحديد أكثر الأساليب الإبداعية ملائمة لك .

٩. **ساعد الآخرين على الظهور** . وهذا يقوم على نظرية الوفرة وليس الندرة . وفيما يلى كيفية عملها : عندما تركز على ما ينقصك (" إننى أحتاج إلى الظهور ، أما هو فلا ") ، فإنك تخلق مناخاً من عدم وجود ما يكفى (الندرة) ، ولكن عندما تركز على ما لديك (" عملك الجيد يجعلنا جميعاً نبدو بصورة جيدة ") ، سينتهى بك الأمر بامتلاك المزيد (الوفرة) . عندما تساعد الآخرين على الظهور ، فإن هؤلاء الأشخاص سيساعدونك بدورهم . حاول أن ترقب شخصاً وهو يؤدى عملاً جيداً وأخبره بذلك . انظر كم هو مجز ممارسة الوفرة .

١٠. **تطوع فى مهمة عمل أو لجنة** . فالتطوع للمشاركة فى جلسات التخطيط أو اجتماعات لمناقشة أحداث اجتماعية أو تتصل بالعمل أسلوب رائع للظهور والبقاء على قمة المبادرات الجديدة .

الانتقال لأعلى

فى خطتك للانتقال إلى المستوى التنفيذى ، يجب أن تصنع صورة إيجابية خارج مكتبك وداخله على حد سواء .

١. **انضم إلى منظمة مهنية خارجية** . اذهب إلى المؤتمرات ، وجاهر بالحديث فى المناقشات ، واجعل الآخرين يلاحظون أفكارك بعناية ، واهتم بالمجموعات حيث يحتمل أن تلتقى بأشخاص من مستويات مختلفة فى صناعتك . انضم إلى مجموعة يحترم رئيسك عملها ودستورها ، واستخدم الاتصالات التى قمت بها والمعلومات التى

حصلت عليها لتعلم الآخرين بعملك مع هذه المجموعة : " فى اجتماع نادى الكومنولث الليلة الماضية ، ناقشنا استضافة قمة للاتجاهات الاقتصادية . إننى أقوم بجمع أسماء المتطوعين الذين يرغبون فى العمل فى لجنة التخطيط " . سيراك الآخرون فى الحال كممثل مُطلع غير رسمى لشركتك ويترجم ذلك بدوره إلى قيادة .

٢. **اكتب مقالات .** تقوم المجلات التجارية والرسالات الإخبارية للشركات والصحف المحلية بتقدير أجر للمحرر عن المقالات المبتكرة والخطابات . معظم المجلات التجارية (وغيرها من المجلات والصحف) لديها قسم " إرشادات للكاتب " فى مواقعها على الانترنت توجه للمهتمين بإرسال مقالات ، وبعضها يحتوى على توصيات عن مقالات مستقبلية . اكتب مقالاً عن صناعتك ومجال خبرتك أو خبرة تعلمتها مؤخراً ، وبمجرد أن يتم نشره ، أرسل معلومات عن مكان نشره إلى أشخاص مناسبين أو مهتمين من جمهورك المستهدف .

٣. **رتب لإلقاء محاضرات** . ابحث عن مؤسسات تقبل محاضرين خارجيين أو اجتماعات لإقامة شبكة علاقات ، أو عروض تجارية أو فروع محلية لمنظمات أكبر تقدر متحدثين خارجيين يتسمون بالوضوح والإطلاع .

٤. **تقدم بطلب للحصول على عضوية مجلس الإدارة أو شارك فى عمل إحدى اللجان دون سعى للربح** . هذه طريقة أخرى للتعرض للعالم الخارجى ، وتطوير علاقات جديدة مع أشخاص خارج مؤسستك الحالية ، وتدرب على اكتساب مهارات إضافية في القيادة . استخدم الانترنت فى البحث عن مؤسسات تحتاج إلى موهبتك فى مجالس إداراتها أو فى لجنة متخصصة داخل مجلس الإدارة .

سبعة أسرار للتسويق للذات

هناك توازن دقيق يجب أن توجده عندما يأتى الأمر للترويج للذات على نحو غير مخز ولا ترغب فى أن تدان بالإسراف . عندما تستخدم حملة للتسويق الشخصى بطريقة مناسبة سوف تفتح لك الأبواب ، وتساعدك فى التقدم فى حياتك المهنية . الأسرار السبع التالية بمثابة عناصر رئيسية فى نجاح خطتك لتحقيق الرؤية دون آثار جانبية :

١. **اقطع على نفسك التزامات والتزم بها** . إن أسرع طريق لفقد المصداقية هو أن تقطع وعوداً لن تفى بها . إذا ما اضطررت إلى قطع التزامات فى مسعى لإسعاد الآخرين ثم وجدت أنه لا يمكنك الوفاء بها ، عالج الموقف فى الحال . أخبر زميلك أو رئيسك أنك ستضطر إلى تأجيل موعد تسليم النتائج (ولكن لا تتجاهل ببساطة موعد الالتزام المبدئى) . فى المستقبل اقطع تعهدات أقل مما يمكنك الوفاء به ، بمعنى أنك إذا ما كنت تعتقد أنه باستطاعتك استكمال مهمة أو مشروع يوم الأربعاء ، فأخبر رئيسك أنك ستقدمه له يوم الجمعة ، وبعد ذلك إذا ما استطعت تسليمه يوم الأربعاء أو حتى الثلاثاء ، فإنك ستبدو بطلاً أمامه .

٢. **أظهر إحساساً بالمسئولية وأمانة واحترام** . هذه السلوكيات الثلاثة متلازمة ومطلوبة جميعاً كجزء من وضع خطة إيجابية لتسويق الذات . لا يمكنك التظاهر بهذه السلوكيات ؛ فإما أن تمارسها أو لا ، وإن لم تكن تمارسها ، فإنك بحاجة إلى مدرب لمساعدتك فى إعطائها مركز متقدم فى قائمة أولوياتك .

- **المسئولية** . مثلما هو الحال مع كونك جديراً بالثقة ، فإن كونك مسئولاً ويعتمد عليك تعد ميزة تستحق الثقة . فإذا كنت ملتزماً ، وإذا ما عرف الآخرون عنك أنك تفى بوعودك ، وإذا ما

التزمت بكلمتك ، فسُيعرف عنك أنك شخص يمكن الاعتماد عليك .

- **الأمانة** . إنها مقياس لدماثة خلقك ـ رفضك الكذب ، أو السرقة ، أو الخداع بأية طريقة . وتشمل الأمانة الشرف ، واقتراح معايير شخصية عالية ، وتقدير عالٍ لمعايير مهنتك أو عملك أو منصبك .
- **الاحترام** . وهو معاملة شخص ما باحترام ، كما تحب أن تعامل . إنه ببساطة وضع وإظهار معايير شخصية قوية .

٣. **وظف المبادرة والتفاؤل** . يشمل ذلك الاستعداد لاقتناص الفرص ، أو تحويل المشكلات إلى فرص ، والسعى لتحقيق أهداف تفوق التوقعات ، والتأثير على الآخرين ، والعمل انطلاقاً من الوفرة والأمل فى النجاح ، وليس الخوف من الإخفاق . يعرف أصحاب هذه المهارة كيف ومتى يأخذون المبادرة لحل المشكلات وتطوير أفكار جديدة سوف يكون من شأنها تحسين العمليات .

٤. **أظهر تقديراً مخلصاً لعملائك فى الداخل والخارج** . هذا ليس مكاناً لتكون سطحياً . خذ الوقت اللازم وابذل الجهد كى تلاحظ عمل عملائك الجيد ، وشاركهم تقديرك . استمع بعناية فى كل مرة تتحدث إلى أحد عملائك ، واخرج بشيء واحد يصلح أن يكون محل تقديرك .

٥. **ابحث عن فرص لترسل رسالة بأنك تعمل بجد** . وهذا ينطبق على كل شخص ، ولكن ينطبق تحديداً على العاملين النائين عن موقع العمل الأساسى . دون أن تصبح ضحية أو شهيداً ، تأكد من أن الأشخاص الذين يجب أن يعرفوا أنك تعمل يعرفون ذلك بالفعل . استخدم الاستراتيجيات التالية لإشراك الآخرين في تقدمك وقدرتك على الإنتاج .

- كن متاحاً . إذا ما كنت تعمل من المنزل ، دع رئيسك وفريقك وعملاءك فى الداخل والخارج يعرفون الأوقات المحددة التى تكون متاحاً فيها خلال اليوم لتلقى المكالمات . إذا كان لديك جدول عمل منتظم فى العمل ، فأرسل رسالة بالبريد الالكترونى عن أحدث التغييرات فى جدولك إلى من يجب أن تكون لهم معرفة بسير عملك . إذا ما كنت تعمل من المنزل ولكنك تسافر للعمل ، ضع توجيهات مماثلة عن المواعيد التى تكون فيها متاحاً وذلك بإرسال مزيد من الرسائل الألكترونية القصيرة والواضحة .
- سواء كنت موظفاً فى المنزل أو تعمل في مكان ناءٍ ، دع رئيسك وفريقك وعملاءك يعرفون معاييرك فى الرد على المكالمات الهاتفية والرسائل الالكترونية وغيرها من المراسلات والتزم بها .
- إذا ما انضممت إلى شركتك كموظف من الخارج ، فإنك لم تتعرض لثقافة شركتك ، وبالتالى فقد فاتتك الفرصة لمعرفة ما هو مألوف ومقبول فى إطار خدمة العميل وأسلوب العمل . اطلب قضاء بعض الوقت فى المكتب للتدريب ، أو حضور الاجتماعات ، أو المساهمة فى اقتراح الأفكار البناءه .
- كى تتجنب أن ينطبق عليك المثل القائل : " بعيداً عن العين ، بعيداً عن العقل " ، انضم إلى أكبر عدد من الاجتماعات حتى لو شاركت عن طريق الهاتف أو الحاسوب . اطلب المشاركة فى اجتماعات داخلية مع فريق العمل الداخلى حينما يكون ذلك ممكناً ، واستخدم " وقت الحضور " الثمين فى المكتب بفاعلية . رتب لرؤية الأشخاص ممن لهم أكبر قدر من الأهمية في مجال عملك .

٦. **أظهر الحرفية** . يتضمن ذلك عناصر من سلوكك ــ معاييرك وحدودك ـ التى تظهرك كشخص ملتزم بالمبادئ الأخلاقية ومهذب وأمين ومحترم فى مكان عملك . عندما تخلق وجوداً لنفسك ، فإن هذا

أول ما يراه الناس . أما إذا كان لا يمكن وصفك كشخص محترف فى عملك ، فاعمل مع ناصح أو مدرب لتتحول إلى أسلوب أكثر حرفية .

٧. **استخدم الجاذبية** . أوجزت نظرية الجاذبية فى جملة واحدة فى فيلم " حقل الأحلام " : " إذا ما بنيتها سيأتون " . إن تحقيق الرؤية فى حياتك المهنية قد يكون مثل التأمل الباطنى ، وبينما قد يبدو ذلك متناقضاً مع كل المعلومات التى وردت فى الصفحات السابقة ، فكر فى هذا : إنك لن تكون مقنعاً لأى شخص ، ولا مقبولاً لأى شخص ، ولن تتمكن من مطاردة النجاح . أما باستخدام نظرية الجاذبية ، فستجتذب كل ما تريد تحقيقه نحوك مثل المغناطيس .

على سبيل المثال ؛ سأقوم بتنظيم عدة اجتماعات لإقامة شبكة علاقات تنفيذية فى أنحاء كاليفورنيا كل شهر تهدف إلى السماح للعاملين التنفيذيين والمهنيين بالالتقاء ، وتبادل الاتصالات ، وتطوير العلاقات ، والمحافظة على التواصل مع بعضهم البعض خارج مؤسساتهم ، خاصة عند انتقالهم من وظائفهم .

كمدربة ، كان بإمكانى بسهولة تحويل هذا إلى بحث عن عملاء جدد ، ولكننى لم أفعل ، وبينما كنت أشرك الحاضرين فيما أفعله ، كنت أقدم نفسى ببساطة كمصدرٍ للمعلومات ، والاتصالات ، والاختيارات ، والآراء ، والحلول (مجاناً) . لقد عرف كل المشاركين أن بإمكانهم الاتصال بى فى أى وقت ، وأننى سأبذل ما بوسعى لتوصيلهم بالمصدر الذى يحتاجونه سواء كان شخصاً أو موقعاً للانترنت أو معلومات ، وقد فعل الكثير منهم ذلك بالفعل ، كما عرفوا أين يذهبون عندما يريدون استئجار مدرب جيد . إننى لم استجد أحداً مطلقاً ، وإنما اجتذبت . إن نظرية الجاذبية هذه ستجدى معك فى تحقيق الرؤية ، ودون خداع ، أو إقناع ، أو إغراء يمكنك أن تجتذب أشخاصاً نحوك من خلال وعيك بجمهورك ، وإسهامك بكرم بالمعرفة ، ومساندتك الصادقة للآخرين ، وتخلصك مما يعرقل تقدمك .

أفكار أخيرة عن تحقيق الرؤية من خلال تسويق الذات

حقاً إن رؤية الآخرين لك ، والتمتع بالجاذبية ، والتعبير عن رأيك فى صناعتك وشركتك وفريقك ومجتمعك جزء من الحياة فى المناصب العليا . إذا ما أردت أن تكون مشاركاً فى حياتك المهنية بدلاً من أن تكون مجرد مراقب لها ؛ إذا ما أردت أن تتحكم أكثر من أن تنتظر حتى يراك الآخرون ، فستحتاج إلى مواجهة المخاوف القديمة وخوض مجازفات جديدة . بعض الاستراتيجيات ستبدو صائبة ، وبعضها محيراً ، لكنك فى حاجة لأن تبدأ العمل لتحقيق التقدم .

مفاهيم مهمة

١. مارس ترويج الذات غير المخزى .

٢. ضع خطة إيجابية (ودقيقة) لتحقيق الوجود فى مهنتك .

٣. اعرف ما تخشاه ولماذا ، ثم اختر طريقة ترغبها للتعامل معه .

٤. افهم سبب عزوفك عن المخاطرة واجعله يعمل لصالحك .

٥. اعمل على بناء ثقتك بنفسك .

٦. كن منظماً .

٧. تابع مسيرة إنجازاتك .

٨. اقرأ ، وتعلم ، وتطور .

٩. تحدث فى الاجتماعات .

١٠. اكتب تقاريراً ذات مغزى ولا تنطوى على أى استجداء .

١١. اكتسب حلفاء من الإدارات الأخرى .

١٢. راقب نماذج الدور وتعلم منها .

١٣. ساعد الآخرين فى تحقيق رؤيتهم ووجودهم .

١٤. تطوع فى اللجان والمهام فى العمل .

١٥. انضم إلى مجموعات مهنية أو صناعية خارجية ، وشارك فى عمل اللجان .

١٦. اكتب مقالات .

١٧. رتب لإلقاء محاضرات مع مجموعات لها اهتمامات في مجال معرفتك .

١٨. كن عضواً فى مجلس إدارة إحدى المنظمات التى تهدف - أو لا تهدف - للربح .

١٩. اقطع التزامات وحافظ عليها .

٢٠. كـن شخصـاً يعتمـد عليـه ، وأمينـاً ، وموضـع احـترام ، ومتفـائلاً ، ومحترفاً ، وواسع الحيلة .

٢١. استخدم نظرية الجاذبية .

٩

تدريب مديرك

كان " بن " ـ نائب مدير المبيعات فى مؤسسة للخدمات المالية ـ يدبر عملية تعيين بديل لنائب الرئيس الأقليمى الذى يتولى تنمية العمل والمبيعات فى المنطقة الشرقية . كان هذا المنصب البارز يتطلب شخصاً محترفاً يتمتع بخبرة فى مجالات المبيعات الاستشارية ، وتنمية المبيعات ، وإدارة وتنمية الحسابات ، وخدمة العملاء ، وإدارة العاملين ، وإدارة الميزانية فى إطار ميزانية تبلغ نحو عشرين مليون دولار .

وبينما كانت عملية الاختيار جارية ، أبلغه رئيسه " رايان " بأن يفكر فى " سالى " ابنة " رايان " البالغة من العمر ثلاثة وعشرين عاماً والتى تخرجت لتوها من الجامعة لتشغل المنصب . راجع " بن " سيرة " سالى " الذاتية وأدرك أنها ستكون بالضرورة أول وظيفة تشغلها ، وبينما كانت طالبة ممتازة وحصلت على درجة البكالوريوس فى الفنون الحرة ، فإنها تفتقر إلى الخبرة فى تنمية الأعمال ، أو إدارة الحسابات ، أو خدمة العملاء ، أو إدارة العاملين ، أو الميزانية ، أو حتى فى الخدمات المالية . وفى الوقت الذى اتصل فيه " بن " بى كمدربة لمساعدته فى التعامل مع هذه الأزمة ، كان قد قتل المشكلة بحثاً . فإذا ما رد على طلب " رايان "

بالرفض ، فإنه سيواجه خطر الاتهام بإهانة رئيسه (برفضه تعيين ابنة رئيسه) ، أو الاتجاه إلى تعيين شابةٍ صغيرةٍ أو كلاهما ، وإذا ما عيَّن الشابة الصغيرة ، فسيتطلب الأمر جزءاً هائلاً من وقت " بن " لتدريبها وتوجيهها ؛ لأن " سالى " لا تمتلك أية خبرة سوى عملها كموظفة مبيعات فى متجر للملابس .

قرر " بن " أن أفضل طريقة للتعامل مع هذه المشكلة هى استخدام التدريب . على الرغم من أن " سالى " لم تكن لتشارك فى عملية المقابلات الشخصية لولا أن أصر " رايان " على ترشيحها للوظيفة ، فقد قرر " بن " أن تشارك " سالى " فى العملية مع ثلاثة مرشحين آخرين . كانت المعايير المتبعة عند تعيين نائب رئيس إقليمى هى إجراء مقابلات ليوم كامل ، فى البداية مع " بن " ثم مع آخرين يشغلون منصب نائب رئيس إقليمى ، ثم مع فريق خدمة العملاء . بعد الانتهاء من إجراء المقابلات مع كافة المرشحين ، عاد " بن " إلى " رايان " لمناقشته .

قال " بن " : " أعتقد أن ابنتك ذكية ، ومتحمسة ، ومتحدثة لبقة ، على الرغم من أنها لا تمتلك خبرة وكفاءة المرشحين الثلاثة الآخرين ، الذين أجريت معهم مقابلة شخصية . أعتقد أنها يمكن أن تحسن من مستواها فى العمل إذا ما فازت بالوظيفة . لكن من الواضح أنها ستحتاج إلى الكثير من المساعدة من زملائها ومنى . دعنى أرى لم تعتقد أنه يجب أخذها فى الاعتبار بالنسبة لهذه الوظيفة تحديدا . ماذا تريد لابنتك ؟"

أجاب " رايان " : " أريد لابنتى بداية قوية فى شركة ناجحة ، أريدها أن تكون ناجحة وبالطبع أريد أن أساعدها قدر استطاعتى ".

قال " بن " : " حسناً ؛ حيث إننا غير قادرين على تقليل متطلبات الوظيفة لتناسب ابنتك ، فستعتبر مسئولة عن تحقيق نفس النتائج مثل أى شخص آخر تولى الوظيفة من قبل حتى لو كان لهذا الشخص سنوات طويلة من الخبرة . هل سيكون هذا عدلاً بالنسبة لها ؟ وهل سيساعدها ذلك على النجاح ؟ "

وأضاف " بن " : " هناك شيء آخر يتعين التفكير فيه ، بغض النظر عن المجهود الذى سنبذله لتحاشى ذلك ومدى ما ستعود به هى

أو نتائجها من نفع على الشركة ، فإن كل مرة ستذهب فيها لاجتماع للفريق ، أو الشركة ، أو مع عميل ، سينظر لها الناس ويقولون لقد حصلت على الوظيفة لأنها ابنة " رايان " . كيف نتأكد أنها ستقيم بصورة إيجابية وموضوعية ، مثل نظرائها وأنها ستتاح لها الفرصة لبناء سمعة طيبة لنفسها ؟ إذا ما حصلت على هذا المنصب ، هل نخدعها بإيهامها بأن نجاحها يقوم على مزاياها وجدارتها ؟ "

لم يستغرق الأمر الكثير من " رايان " كى يرى الكارثة المحتملة التى سيسببها هذا التعيين . لقد أراد أن يساعد ابنته ، لكنه لو فرضها على وظيفة من الواضح أنها غير مؤهلة لها ، فإنه بذلك يضمن لها فشلا مؤكداً ، وعلى ذلك أزيل اسم " سالى " من عملية الاختيار ؛ وكان ذلك قرار " رايان " . بعد هذه المناقشة ، أصبحت علاقة " بن " بـ " رايان " أقوى مما سبق ؛ لأن " رايان " عرف أن " بن " كان مخلصاً وأميناً ، وأنهما توصلا معاً إلى النتيجة السليمة .

عملية التدريب

ربما يكون لعلاقتك مع رئيسك تأثير كبير على نجاحك وتقدمك فى عملك أكثر من أى عامل آخر . وسواء كنت فى وظيفة جديدة أو نائية ، أو تشغل منصبك الذى تشغله منذ شهور ، فإن عملية معرفة كيفية تدريب رئيسك ستساعدك فى تطوير عملك وحياتك .

إن عملية التدريب بسيطة : تفحص ذاتك وستكتشف الأفضل . إن التدريب فى المستويات العليا هو مجرد عملية تجرى للعمل مع رئيسك للحصول على أفضل النتائج الممكنة له ، ولمؤسستك ، ولنفسك . إنك تفعل ذلك من خلال احترام وتقدير أفكار وذكاء الآخرين من خلال الحوار وتبادل الأفكار دون فرض جدول أعمال شخصى ، أو توجيه أوامر ، أو مطالبة الآخرين بأن يروا الأشياء بطريقتك . والتدريب ليس مناورة سياسية ، إنه جهد متعمد لتحقيق التفاهم والتعاون فى العلاقات بين أفراد

تختلف عادة وجهات نظرهم . فكر فى دورك كمدرب (سواء كنت مدرباً فى المستويات العليا أو الدنيا أو المتوسطة) كعملية لفهم ما تريده المؤسسات من أفرادها ، وما يريده القادة من فرقهم ، وما يريده الموظفون من قادتهم .

وكشرط أساسي لتطوير أسلوبك فى التدريب ، فإنه يتعين عليك مواصلة التركيز على تحقيق نتائج إيجابية ، ويتعين عليك أيضاً معرفة دوافعك وقيمك ، وحاجاتك (راجع الفصل الأول لمزيد من التوضيح) . إن هذه الدوافع (ربما المساهمة ، أو إمتاع نفسك ، أو التعلم ، أو كسب الاحترام ، أو إقامة صداقات ، أو الشعور بأنك محل ثقة ، أو العمل مع أشخاص تحبهم وتعجب بهم ، أو أن تكون جزءاً من فريق ، أو إشراك الآخرين فى مواهبك ، أو الحصول على التقدير) هى غياب الأنا ، وقاعدة انطلاقك للتدريب ومساعدة الآخرين حتى رئيسك .

هل يمكن تدريبك أنت ورئيسك ؟

كى تكون قادراً على الدخول فى أى علاقة تدريب ، فإنك تحتاج إلى أن تكون أنت نفسك قابلاً للتدريب . أجر اختبار القابلية للتدريب (الجدول ٩ ـ ١) لتحدد مدى قابليتك للتدريب ، ثم أعد قراءة الأسئلة مع رئيسك ـ فى عقلك ـ (غير أنه من الأفضل أن يجرى رئيسك الاختبار أيضاً) ، ثم انظر إلى مفتاح الدرجات .

الجدول (٩ ـ ١)

اختبار القابلية للتدريب

ضع دائرة حول الرقم الأقرب إلى تمثيل مدى انطباق العبارة عليك ، ثم اجمع مجموعك الكلى واستعن بمفتاح الدرجات .

فكر فى العبارات التالية وأجب عليها بأمانة :

العبارة	أكثر صدقاً / أقل صدقاً
إننى منفتح على التعليم .	١ ٢ ٣ ٤ ٥
أنا على استعداد لأن يؤثر فى الآخرون .	١ ٢ ٣ ٤ ٥
أنا على استعداد للكشف عن أفكارى .	١ ٢ ٣ ٤ ٥
أنا على استعداد لـ " تجربة " مفاهيم وأفكار جديدة .	١ ٢ ٣ ٤ ٥
أشجع الآخرين على استكشاف أفكارى (أو افتراضاتى) .	١ ٢ ٣ ٤ ٥
أستمع للآخرين وأمنحهم وقتاً للتعبير عن أفكارهم بالكامل .	١ ٢ ٣ ٤ ٥
أسعى لفهم وجهات نظر وأفكار الآخرين .	١ ٢ ٣ ٤ ٥
عندما أرد على وجهة نظر أخرى أسأل : " ما الذى قادك لوجهة النظر هذه ؟ "	١ ٢ ٣ ٤ ٥
أنا شخص يمكنه إشراك رئيسه فى نجاحه .	١ ٢ ٣ ٤ ٥
إجمالى الدرجات	________________

مفتاح الدرجات

١٠ ـ ٢٠ : إذا جاءت درجاتك بين ١٠ و ٢٠ ، فربما لا تكون قابلاً التدريب . راجع العبارات التى كانت إجابتك عليها ١ أو ٢ ، وتعلم ما يجب أن تفعله لتطوير هذه السلوكيات والمهارات لنفسك ارجع إلى الفصلين الأول والثانى عن الحاجات والقيم والمعايير ومعوقات العمل .

٢١ ـ ٤٠ : أنت قابل للتدريب ، لكنك تحتاج إلى اهتمام خاص بمعاييرك ومعوقات عملك . استمع بعناية للآخرين وتجنب السلوكيات الدفاعية .

٤١ ـ ٥٠ : أنت قابل للتدريب بشدة . تأكد من أنك ورئيسك تطلبان الكثير من بعضكما البعض .

توجيهات التدريب

الآن وقد عرفت مستوى قابليتك للتدريب ولديك على الأقل إحساس بمستوى قابلية رئيسك للتدريب . دعنا نستعرض ثلاثة توجيهات مهمة للتدريب فى المستويات العليا :

١. **كن قائداً وتابعاً ومدرباً** . إن المؤسسات الكبرى لا تعتمد على القادة النشطين فحسب ، بل على التابعين النشطين أيضاً ، وكلاهما يمكن أن يكون مدرباً عظيماً . ويروج عادة لمهارات القيادة كعنصر أساسي لتحقيق التقدم ولكن عندما تكون فى فريق ، يجب عليك أيضاً أن يكون لديك مهارات تبعية . ولكن ما مهارات التبعية ؟

مهارات التبعية هى تلك التى تسمح لك بالسير مع آخرين فى طريق محدد ، وهذا لا يعنى ضمناً أنك غير مؤهل أو قادر على القيادة ، بل يعنى أنه يمكنك العمل مع ـ أو لدى ـ قائد لتحقيق هدف مع آخرين لسبب أو لآخر . وتشمل مهارات التبعية :

- استقبال وقبول أفكار وتعليمات بترحاب .
- وضع معايير عالية لنفسك وللآخرين .
- الاستماع دون التعبير عن عدم الموافقة .
- المرونة .
- توجيه أسئلة لتوضيح وجهود الحاجات .
- الإشادة بعمل وجهود الآخرين .
- المشاركة فى خلق منظور مختلف للقضايا .
- الالتزام بالانتهاء من مشروع أو مهمة .
- تسوية الخلافات عن طريق المحادثة المباشرة .
- إظهار القدرة على تحمل الالتباسات والغموض .
- الثقة والإيمان بالآخرين .

وتحظى مهارات ومواهب التابعين النشطين بنفس أهمية مهارات ومواهب القادة النشطين ، ويتطلب منك التدريب فى مؤسستك تقديراً لمواهب ومهارات الجميع . والتدريب هو عملية تواصل وتفاهم ليس لها حدود تسلسلية ، وستعكس فى النهاية مهاراتك فى القيادة والمشاركة فى العمل بغض النظر عن منصبك .

٢. **راقب ، استمع ، اسأل** . عندما تدرب شخصاً ما ، فإنك تستمع أكثر مما تتحدث ، فالالتزام بالإنصات هو أساس التدريب البارع . ويؤمن المدربون العظماء بأن الآخرين يمتلكون ما يحتاجونه من الذكاء والمعرفة إذا ما كانوا يسعون للنجاح ، وأن التدريب يساعدهم فى الوصول إليه . عندما تصبح مدرباً ، ستشجع وجهات نظر متنوعة فقط لتعرف ما تتضمنه ، وستتوقف عن إصدار أحكام أو افتراضات ، سوف تثير حوارات تؤدى بدورها إلى أفعال من خلال توجيه أسئلة مثل : " ما أكثر الأشياء ضرورة ؟ " و" ما أفضلها ؟ " و" ما رأيكم ؟ " إن التدريب فى المستويات العليا يعنى أن تصبح مبادراً لا وقحاً ، مؤيداً لا متملقاً ، متواصلاً لا ملازماً كالظل .

٣. **راقب تطورك** . على الرغم من أنه يتطلب الوعى بالذات ، والنضج العاطفى ، والشجاعة ، فإن التدريب فى المستويات العليا سيزيدك رضا عن وظيفتك ، ويطور نتائجك ، ومؤسستك ، وفريقك ، ورئيسك .

إن تدريب بعضكم لبعض سيسمح لكم باستخدام كل الملكات والمواهب ، واحترام كل قيمكم ومهاراتكم ، وتطوير العلاقات على أساس من الاستقامة والحفاظ على معايير عالية والتحكم فى الحدود ..مع وجود كل هذا ، يأتى إحساس بالرضا لا يمكنك الشعور به بأية طريقة أخرى ، وسيؤدى إحساسك بالإنجاز أو الرضا إلى تحسن فى الأداء ، سيحسن بدوره من أداء فريقك (وزملائك) ، ومؤسستك ، ورئيسك .

استراتيجيات التدريب فى المستويات العليا

١. **أقم علاقة ملائمة مع رئيسك** . إذا ما كانت علاقاتك برئيسك يشوبها بعض التوتر ، استعرض مظاهر أسباب هذا التوتر (ارجع إلى الفصل الثانى للحصول على اقتراحات) . إن من أحد أهم عناصر علاقة التدريب رغبة الجانبين فى المشاركة . فإذا كان هناك أى مشاعر من الغضب أو الاستياء من شأنها أن تخلق حدوداً تعوق إقامة علاقة صحية مع رئيسك ، فإنك تحتاج إلى تحديده ، وإعداد خطة للتخلص منها ، والاستعداد لتولى منصب المدرب (ليس العالم بكل شيء ، أو الخبير ، أو المستشار ، ولكن المدرب) . إن وظيفتك كمدرب هى تحسين صورة رئيسك ، وإنجاز العمل بصورة أكثر كفاءة وفاعلية . وحيث إن عملية تدريب مديرك هى صيغة للتواصل ، فقد لا يلحظ مديرك أنك تدربه . إن ما سيلاحظه هو أنك تركز دائماً على ما هو صواب وكيف تصل إليه . قد لا تقول : " هيا أيها الرئيس ، دعنى أدربك على ذلك " ، ولكنك قد تسأل : " ما أفضل النتائج ؟ وماذا ينقصنا لتحقيقها ؟ "

٢. **كن مسانداً لا منافساً** . إن كون المرء مسانداً يعنى أن يكون مخلصاً ، ومشجعاً ، ومتعاطفاً ، وواعياً بالأهداف والحدود القائمة ، وأن يرغب فى توجيه أسئلة استكشافية قد لا يصل بها إلى أى شيء ، وخوض المخاطر ، والعمل على مساعدة الآخرين فى رؤية خيارات ربما لم تكن واضحة ، أما أن تكون منافساً فيعنى أن تأخذ أحد هذه العناصر وتجعلها أساساً لحكم عدوانى على أداء الآخرين (تماماً مثل موقف فائز أو خاسر) . إن عملية التدريب عملية محايدة ، ليست عملية تنافسية أو عملية إصدار أحكام .

إن التركيز على تقديم مساندة طيبة لرئيسك سيساعدك فى أن تكون أكثر فاعلية ، وهذا بدوره سيعاونك فى أن تكون أكثر نجاحاً .

٣. **تأكد من أنك تتلائم مع أهداف رئيسك** . قد تفهم أن فريقك لديه مبيعات مستهدفة يجب تحقيقها ، أو نسبة من رضا العملاء يجب الوصول إليها ، أو هدف من عدم ارتكاب أخطاء يجب إنجازه ، ولكن هل سبق لك أن سألت رئيسك عن أهدافه ، وكيف يمكنك أن تقدم له مساعدة ـ إلى جانب وظيفتك ـ للوصول لهذه الأهداف ؟ أجر هذه المناقشة لترى كيف يمكنك أن تصبح أكثر أهمية لمؤسستك ورئيسك معاً .

٤. **كن مستعداً للتعبير عن رأيك** . إذا كنت تقوم بوظيفتك على أكمل وجه ، فإن لديك المصداقية الحقيقية التى تحتاجها لفتح مناقشات عندما تعتقد أن الأمور معوجة ، أو عندما تعتقد ببساطة أنها يمكن أن تسير على نحو أفضل . إن التدريب الجيد يتطلب أن تتحدث بصدق بناء ، وتسأل وتستكشف ما الأفضل ، وترسم استراتيجية للأفعال التى ستقوم بها لتحقيق هذا الأفضل .

٥. **الاعتراف ، الحسم ، الإدراك** . من المهم أن تعترف بجهود وإنجازات رئيسك وزملائك .

- **دع رئيسك يعرف** . غالباً ما يسمع رئيسك من رئيسه فقط عندما تكون هناك مشكلة أو خطأ يحتاج إلى تصحيح . إن التشجيع والإشادة والتقدير يذهبون لمدى بعيد ، فحتى مجرد قول " أشكرك " يترك انطباعاً مؤثراً لوقت طويل . خذ الوقت الكافى لتلاحظ كيف يعمل رئيسك بجدية وأخبره أنك تفهم الضغوط التى يواجهها . إن الإشادة والتقدير لا يجب أن يذهبا للإنجازات غير العادية فقط ، ولكن يجب أن يستخدما كل يوم مع كل شخص .

- **اجعلها ذات معنى** . إن الإشادة برئيسك ليس مناورة سياسية ، ولم تصمم كى تجعل صورتك جيدة . إنها هدية شفهية وأداة داعمة ؛ لذا يجب أن تكون مخلصة وذات معنى .

٦. **كن واعياً** . انتبه إلى ديناميات مؤسستك وكيفية توظيف رئيسك لها داخل ديناميات أقرانه أو مرؤسيه أو رؤسائه ، فإن هذا سيعطيك رؤية إضافية لكيفية إضافة قيمة لنفسك ، وكيف تكون مبادراً ، ومن ثم تحقق التقدم فى حياتك المهنية فى النهاية .

٧. **استشف ما يحبه رئيسك وما لا يحبه بدقة** . إن تعلم أسلوب رئيسك فيما يتعلق بالأهداف والتوقعات هو نصف المعادلة فقط . كما أن تعلم كيفية تعامل رئيسك مع الاختلافات ، والأخطاء ، والأولويات ، والمجازفات والقرارات والغضب ، والصراع ، والتغذية الاسترجاعية سيسمح لك بالتدريب فى قضايا أكثر سهولة . الأسئلة التالية مفيدة فى تحديد كيفية معالجة رئيسك لبعض هذه القضايا بطريقة محترفة ، وستعطيك الإجابات المعلنة وغير المعلنة مؤشرات رائعة . دون ملاحظاتك عما تراه وتسمعه من الإجابات التى حصلت عليها وشعورك حيالها .

- **ما أولويتك الأولى لهذا العام ؟** كى تضيف قيمة ، تحتاج أن تعرف ليس فقط ما يشعر رئيسك بأنه أكثر الأشياء ضرورة وإلحاحاً ، ولكن أيضاً ما يمكنك أن تفعله لمساعدة رئيسك فى الوصول إلى أهدافه . ابحث عن التفاصيل : إذا كانت إجابة رئيسك " أن أفعل أفضل مما فعلته العام الماضى " ، فاطلب مزيداً من المعلومات التفصيلية . ابحث عن شيء ما مثل " أريد أن أنتج ما يفوق مبيعات العام الماضى بنسبة ١٠ ٪ " . إن هذا النوع من التحديد سيساعدك فى طرح أسئلة إضافية لتحديد كيف يمكنك إضافة قيمة لهذا المجال أو الهدف .

- **كيف سأعرف إذا ما كان أدائى لا يعجبك ؟** هذا سؤال عن التغذية الاسترجاعية . لقد وجدت من خلال التعامل مع عملائى ثلاث فئات أساسية فيما يتعلق بالتغذية الاسترجاعية :

١. أولئك الذين يتعاملون مع التغذية الاسترجاعية كنقد ، ويرونها مدمرة ومهينة تصديقاً لوصفهم بأنهم بلا قيمة .

٢. أولئك الذين يرغبون فى سماع الإشادة فقط ، ولا يرغبون فى سماع أى شىء آخر قد يشير إلى عدم كفاءتهم (وذلك يرجع بصورة كبيرة إلى الاستجابة فى النقطة السابقة) .

٣. أولئك الذين يسعون حقاً للحصول على تغذية استرجاعية جيدة أو سيئة ؛ لأنهم يرونها كأداة يمكنهم استخدامها فى التعلم والنمو .

ولكى تكون بمثابة تأييد يضيف قيمة لرئيسك ، تحتاج أن تبدأ فى إجراء مناقشات عن طريق اكتشاف ما يجدى من بين ما تفعله . عرف الآخرين بأفضل طريقة تتلقى بها التغذية الاسترجاعية ، اطلب حديثاً مباشراً (وليس مغلفاً بكلام معسول) يركز على تحويل السلوك (وليس على الشخصية) ، واستخدم عقلك ، وبصيرتك ، ومهارتك . اطلب تغذية استرجاعية من حين لآخر ، ولكن كن حذراً لتجنب الحاجة للتغذية الاسترجاعية (السؤال باستمرار " ما مستوى أدائى ؟ " أمر مزعج ولا يمثل مساندة أو عون) .

- **ماذا يجب أن أفعل إذا ما اعتقدت أنك ترتكب خطأ ؟** إنها قضية خطيرة . اسأل كيف يود رئيسك الاقتراب منه ـ بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، بصورة شخصية أو عن طريق الرسائل الالكترونية . هل يتقبل رئيسك التغذية الاسترجاعية بنفس القدر (الاستماع بعناية ، الاعتراف بقيمة إسهاماتك واتخاذ الخطوات التصحيحية) ؟

- **فى أى فترة من اليوم تفضل أن تتناقش معى ؟** إنه أمر يبدو سخيفاً ولكن هناك أوقاتاً فى اليوم تقل فيها الطاقة وتزداد فيها الإحباطات . ومهما تكن إجابة رئيسك عن " أفضل " وقت للحديث ، احترمه .
- **كيف تعالج الصراع ؟** الخلافات ووجهات النظر المتباينة والفروق فى الأسلوب أجزاء طبيعية من الحياة ، والصراع (كما فى السلوك العدوانى وسلوك الفائز أو الخاسر) غير بناء . إذا ما كنت قد جربت مهارات أقل من فعالة لحل الصراعات ، درب مديرك على مهارات أكثر فاعلية . أشركه معك فى أفضل كيفية " تستمع " بها للقضايا محل النزاع (غير مسموح بالحدة ، أو الصياح ، أو إصدار الأحكام) .
- **ماذا يجب أن أفعل إذا ما شعرت بأنك غاضب ؟** يمكن التعبير عن الغضب فى صورة لكمة قوية أو دفع للباب بقوة أو صمت . اسأل رئيسك كيف ستعرف أنه غاضب ، وكيف يفضل أن تتعامل معه فى هذه الأوقات ، واسأله إن كان يمكنك تدريبه على ذلك .

٨. **كيف أخرج من روتينى المعتاد ؟** يُعرف قاموس " ويبستر " كلمة روتين بأنها " طريق يبلى من أثر حركة العجلات عليه أو بالحركة الاعتيادية لأى شيء خلاله ؛ أو هو النمط الذى يسير عليه أى شيء " .

أحياناً ما تسير وظائفنا وحياتنا على منوال واحد دون تغير . لذا عندما تجد نفسك وفريقك تواجهون نفس المشكلات القديمة وتستخدمون نفس الحلول القديمة ، أو عندما لا يتطلب منك عملك أن تبذل أقصى جهدك ، أو عندما لا تتوق للذهاب إلى العمل ، فإنك بذلك تسير على وتيرة واحدة .

إن الروتين شيء تألفه ولا يطالبك بأى شيء ، ويمكن أن يكون مريحاً ، غير أنك تدفع ثمناً باهظاً عندما تسمح لنفسك أن تبقى أسير الروتين . إنك فى الحقيقة تبدأ فى الاعتقاد بأنك غير قادر على عمل

المزيد ، وأنك لا تستحق الأفضل ، وأن نتائجك ورضاك عن عملك قد دخلا فى مسار مندفع .

إن الخروج من الروتين ليس صعباً ، بغض النظر عن الفترة التى قضيتها وأنت تسير وفقاً له . إذا كنت أنت وشركتك ، ورئيسك ، وفريقك ، ومؤسستك ، وحياتك أسرى لمنوال واحد ، توقف ، اكتشف ، قرر ، تحرّك :

- توقف وحدد الروتين الذى تسير عليه . اعطه اسماً حتى يمكنكم جميعاً تعريفه عندما تلاحظونه .

- استكشف مزايا وعواقب هذا الروتين . متى بدأ ؟ لم ظهر ؟ ما الحقائق والافتراضات التى ستبقى الروتين كما هو ؟ ما شخصيتنا داخل هذا الروتين ؟

- قرر خطوتك التالية : ما الطرق الجديدة المتاحة لتنفيذ هذه المهمة أو هذه العملية والطرق الجديدة لرؤية هذه المشكلة أو القضية ، والطرق الجديدة للعمل على التحول من الروتين إلى الفاعلية ؟ ساعد الآخرين بما فيهم رئيسك وفريقك على مراجعة تفسيراتهم أو افتراضاتهم ليروا الأشياء بطريقة جديدة .

- بمجرد أن تقرر ما هو الأهم تحرك على أساسه ، ثم ضع استراتيجية ، وارسم خطة ، واجعل الروتين يختفى .

٩. **قدم لرئيسك تفكيراً اختراقياً** . والتفكير الاختراقى يسمى أيضاً " التفكير خارج الصندوق " . لكى يحدث التفكير الاختراقى يجب أولاً أن تفرق بين التفكير والفعل . فالتفكير عملية عقلية تستخدم فى حل المشكلات ، بينما الفعل حركة ، أى الخطوات التى تتخذها لتحقيق الأهداف وإنجاز الأشياء . والتفكير الاختراقى يتحرى

الإمكانيات والخيارات الجديدة التى تسفر عن فعل من شأنه أن يخلق شيئاً جديداً : عمليات أو منتجات جديدة أو أساليب جديدة لإدارة المعلومات ، أو طرق جديدة لعمل الأشخاص معاً . فكر خارج الصندوق ، وقدم لرئيسك أفكاراً وعمليات ومنتجات جديدة ، وأساليب جديدة للعمل معاً لبلوغ بل تجاوز أهداف الفريق .

١٠. **أضف قيمة** . بينما تدرب رئيسك ، ستتعلم مهارات جديدة ولن تتعلم المهارات الأقدم ، والهدف هو إضافة قيمة إلى رئيسك ، وفريقك ، ومؤسستك ، وحياتك المهنية . ويمكنك القيام بذلك من خلال تشجيع وجهات نظر متنوعة ، وتعليق افتراضاتك ، وإثارة مناقشات من أجل التحرك .

كلمات أخيرة عن تدريب مديرك

إن تدريب مدربك هو عملية تواصل : استماع ، مشاركة ، توجيه أسئلة ، تعلم ، تحول ، نمو ، كل ذلك يحدث بينما تضع نصب عينيك أن تجعل رئيسك يبدو فى صورة عظيمة . إن تدريب مديرك هو عملية وعى بالذات ، ولكى تكون مدرباً رائعاً للآخرين ، يجب أن تترك كل النظريات البالية (الأنا ، الحاجات ، قضايا التخصص) خارج المعادلة ، وتختار النمو وليس الخوف . يركز التدريب على الأفضل ، والأكثر أهمية ، والأكثر عجلة ، ويأخذ فى الاعتبار كيف تستجيب على أفضل نحو لهذه الأشياء ، ويمدك بفرص لاستكشاف أفكار وحلول لم تفكر فيها من قبل . اطرح على نفسك ، ورئيسك ، وفريقك أسئلة مثل :

- ما الخطوة التالية ؟

- هل هناك حل هنا ؟

- هل هذا هو الوقت المناسب للبدء فى هذا ؟
- هل هناك طريقة أخرى ؟
- ما الممكن ؟
- إذا ما عرفت أنك لن تفشل ، ماذا ستفعل الآن ؟

إن توجيه التساؤلات أمر صعب ، خاصة فى إطار ثقافة تحصل فيها على أجر لتقديم إجابات وليس تساؤلات . غير أن طرح الأسئلة والاستكشاف هو الذى سيحولك إلى إقامة علاقة صحية مع رئيسك ، ويحقق الرؤية ، والرضا الوظيفى ، وزيادة الإنتاج .

مفاهيم مهمة

١. درب رئيسك على تحديد أفضل نتيجة ممكنة لكل موقف .

٢. درب مديرك وفريقك من خلال الاحترام ، والتساؤلات ، وتبادل الأفكار .

٣. كن قابلاً للتدريب .

٤. قُدْ أو اتبع ؛ فكلا الأسلوبين يصنعان مدربين رائعين .

٥. استمع أكثر مما تتكلم .

٦. أعد بنـاء أى علاقـة متـوترة ورسـخها ، وضـع أساسـاً قويـاً لتـدريب رئيسك .

٧. التدريب عملية محايدة ، وليست عملية تنافس أو إصدار للأحكام .

٨. كن واعياً بأهداف رئيسك .

٩. أعرب عن رأيك صراحة .

١٠. اكتشف الروتين وغيره .

١١. قدم لرئيسك وفريقك تفكيراً اختراقياً .

١٢. أضف قيمة .

١٠

الوصول للنتائج

يروى " بيتر " ـ أحد عملاء التدريب ـ أزمة النتائج التى يواجهها :

عُينت فى شركة خدمات متدهورة للمساعدة فى تصحيح مسارها بعد خسارة فادحة فى العملاء والعائدات . توليت منصب نائب رئيس العمليات لأقل من شهر ، وكان المديرون الستة الذين عملت معهم لا يعون عملية التسريح التى تلوح في أفق المستقبل القريب . كان على أن أجبر نفسى على قراءة التقارير الأسبوعية من المديرين الستة ، وكانت هذه التقارير مكتوبة ظاهرياً لإسداء النصح لى عن وضعهم ومدى تقدمهم . غير أن التقارير جميعها كانت متضاربة ، فقد كانوا متطابقين تقريبا فى كل شىء ، فكل تقرير يحتوى على العدد الصحيح للاتصالات التى تجرى مع العملاء الجدد ، والعدد الصحيح للاتصالات مع العملاء الحاليين ، وعدد مقبول من شكاوى العملاء والزبائن . لقد كان كل مدير يتبع نفس عملية كتابه التقرير (من خلال الأرقام) ، ومع ذلك لم يظهر لى أى منهم أنه قد أضاف أية قيمة أو توصل لنتيجة مهمة بالفعل . خلال الأسابيع الثلاثة الماضية ، وعلى الرغم من أن مقاطع التقرير قد أصبحت تقليدية وقديمة ، فربما تعتقد أنهم يريدوننى أن

أعرف ما يفعلونه ومدى براعة عملهم . إننى لا أعرف إن كانوا خائفين أم أنهم ببساطة لا يبالون ، ولكن بينما أستعد لإعادة تخطيط الموارد (وتسريح ثلاثة مديرين خلال الأسبوعين القادمين) ، لا أستطيع أن أتوقف عن التساؤل عما إذا كان عملاؤنا يشعرون بنفس التناقض الذى ألمسه فى هذه التقارير .

سواء ما كنت تعمل فى مكتب صاحب العمل ، أم فى موقع بعيد ، فإن التوصل لنتائج مؤثرة يعدد عاملاً رئيسياً فى تحقيق التقدم . عندما يُدفع بك إلى اتجاهات مختلفة بسبب أولويات كثيرة وأشخاص لا حصر لهم ، وعندما تكون أهدافك غير واضحة ؛ فإنك تفقد التركيز والتحكم فى نتائجك . إن النتائج الهزيلة ربما لا تضع نهاية لوظيفتك ، لكنها لن تحقق النجاح أو الرضا أو الترقية .

كلنا يعمل لسبب ، والمال بالتأكيد جزء منه ، ولكننا نريد أيضاً تحقيق الإنجازات ، وإمتاع أنفسنا ، والتعلم ، وإقامة العلاقات ، والمشاركة ، والحصول على العرفان والاحترام ، والتقدم فى حياتنا المهنية ، ولكن من المحزن أن الكثير من المؤسسات تركز على وصف معين لوظيفة تعتمد على النشاط ونظام تقييم سنوى للأداء يتم مرة واحدة ، تاركة موظفيها يتساءلون كيف سيحققون التقدم فى حياتهم العملية .

خمس استراتيجيات لتحقيق نتائج مؤثرة

هناك عدد من الاستراتيجيات الأساسية التى يمكنك استخدمها عندما تستعد لتحقيق نتائج مؤثرة ، من بينها : معرفة ما تفعله بكفاءة ، ومعرفة ما تتجنبه ، وما يتجنبه الآخرون ، وإدارة الوقت ، والوعى بأهدافك ، وترتيب أفعالك وفقاً لأولوياتك . عندما توظف هذه الاستراتيجيات وفقاً لقيمك ، ستجد أن يوم عملك أكثر إنجازاً ، وإنتاجيتك عالية ، وجودة عملك أفضل من ذى قبل ، فيما يعد تجميعاً لكل عناصر خطة للتقدم .

١. ما تفعله بكفاءة

نحن جميعاً لدينا أهداف ومهام وأنشطة متعددة في عملنا ، بعضها نستمتع به ونقوم به بصورة جيدة ، وبعضها نقوم به بصورة جيدة ولكننا لا نستمتع به بالضرورة وبعضها لا نستمتع به ولا نقوم به جيداً . إذا كنت في طريقك لتحقيق نتائج عظيمة ، فسوف يتعين عليك أن تحدد الفئة التي يقع فيها كل هدف أو مهمة أو نشاط .

أثناء عملي في المبيعات ، وجدت أنني كنت موفقة وأستمتع بجوانب معينة من وظيفتي وأجيدها (عملية المبيعات الاستشارية ، ووضع الحلول ، وتقديم العروض ، وإقامة العلاقات ، والقيادة) . فقد كنت كفؤاً في تقديم العروض ، لكنني لم أكن أحبه كثيراً ، ولم أكن أجيد أو أستمتع بإجراء اتصالات بعملاء مجهولين . ولأن الاتصالات بعملاء مجهولين كانت جزءاً ضخماً من هذا المنصب ، فقد دفعت نفسي نحو النجاح فيها ، لكنني كنت بعيدة جداً عن الشعور بالرضا ، ومن خلال عملي بالتدريب استطعت استيعاب عوامل الاستمتاع والتحمل والكراهية التي يتضمنها عملي ، واستطعت إحداث تغييرات أتاحت لي تركيز مجالي على قيمي ونقاط قوتي . يمكنك أن تحدد أجزاء الوظيفة التي تستمتع بها وتجيدها في عملك من خلال استخدام الجدول (١٠ - ١) لوضع قائمة بما تستمتع به وتقوم به بصورة جيدة . ابدأ بالمهام التي تجدها ممتعة ومجدية ، ثم انتقل إلى تلك التي تستطيع تحملها ، ثم التي لا تحبها ولا تقوم بها بكفاءة .

الجدول ١٠ ـ ١

الاستمتاع ـ التحمل ـ الكراهية

لكل مهمة أو نشاط أو هدف ، حدد قدر المستطاع تلك الأشياء التي تجعل

هـذا العنصـر مـن الوظيفـة مجـدياً وممتعـاً ، وتلـك الأشـياء التـى تجيـدها ولا تحبها ، وتلك التى تجعل وظيفتك مملة أو محبطة . كن محدداً قدر الإمكان .

النشاط			الفعل		
الاستمتاع	التحمل	الكراهية	قبول	تغير	حذف

بالنسبة لكل بند تتحمله أو لا تحبه ، قيِّم أهمية هذا العنصر لوظيفتك . هل يمكنك تحقيق نتائج ذات معنى إذا لم تقم بهذه المهام بصورة جيدة ؟ هل يمكنك تحقيق نتائج جيدة إذا لم تكن تحب القيام بهذه الأشياء ؟ هل يمكنك المشاركة فى التدريب ، أو النصح أو التمرين لتغيير إدراكك لهذه المهام ، أو تعلم التفوق فيها واتقانها ، أم سيكون منطقياً بالنسبة لك أن تحذف هذه الواجبات أو إهمالها من وظيفتك ؟ فى هذه الأيام أقوم فقط بالأشياء التى أستمتع بها وأقوم بها بصورة جيدة ، وأحذف تلك التى أجيدها ولا أستمتع بها أو أفوض آخرين للقيام بها . ماذا يمكنك أن تفعل مع ما تقوم به بصورة جيدة للوصول إلى نفس هذا الموقف ؟

٢. ما تتجنبه

إن سلوك التجنب سلوك مراوغ ويمكن أن يتراوح بين المماطلة المعتدلة إلى الإغفال الكامل للحاجات التى يجب القيام بها . عندما نتجنب ببساطة الأشياء التى لا نحب القيام بها ولا نقوم بها على نحو جيد ، نستطيع أن نقطع التزاماً بتعلم المهارات المطلوبة ، وتغيير سلوكياتنا عند الضرورة ، وتحمل مسئولية أفعالنا . على الرغم من ذلك ، فإن سلوك التجنب أو المماطلة أحياناً ما يكون النقطة العمياء لدينا ، فنحن لا نعرف حتى أننا نتجنب مهام أو عمليات نحتاج للانتهاء منها لتحقيق النتائج . من الضرورى أن تحدد وتحلل ميولك فى التجنب أو المماطلة .

وضع نهاية للتأجيل

ألق نظرة قريبة على سلوكك : هل لا تحب وتؤجل نفس المهام كل أسبوع أو كل شهر ؟ أم تؤجل كل مهمة بغض النظر عن صغر حجمها ؟ كى تستشعر مستوى تجنبك للمهام ، أجر تقييم المماطلة (الجدول ١٠ ـ ٢) ، ثم استشر مفتاح الدرجات .

الجدول ١٠ ـ ٢

المماطلة

ما سلوكك المماطل ؟

ضع درجات لنفسك قياساً على النتائج من ١ إلى ٤ على كل عبارة ، واستخدم ما يلى كدليل :

١ = ليس أنا .

٢ = حسناً ، ربما أفعل ذلك .

٣ = أميل إلى فعل ذلك كثيراً .

٤ = هذا أنا .

ـــــ أؤجل إنهاء أجزاء محددة من وظيفتى مع أننى أعلم أنها مهمة .

ـــــ أؤجل البدء فى أشياء لا أحب القيام بها على وجه الخصوص ـ سأقوم بها بطريقة أو بأخرى

ـــــ عندما يكون لدى موعد نهائي لإنجاز شيء ما ، انتظر حتى اللحظة الأخيرة ـ أعمل بصورة جيدة تحت الضغوط .

ـــــ يمكننى إيجاد عذر لعدم القيام بالأجزاء المملة من وظيفتى .

ـــــ ينتابنى القلق من الوقوع فى الخطأ ، أو ألا أكون على صواب ، أو ألا أبلغ حد الكمال .

ـــــ عندما أرى أن هناك هدفاً من الصعب جداً إنجازه ، لا أقوم به .

ـــــ عندما أضع جدولاً بالمهام التى لا أحبها ، أجد أشياء أكثر أهمية لأقوم بها .

ـــــ على الرغم من أننى أكره نفسى إذا لم أبدأ تنفيذ المهام ، فإننى لا أبدأ .

ـــــ أؤجل اتخاذ قرارات صعبة .

ـــــ أتجنب ببساطة تلك المهام والواجبات التى لا تتفق مع نقاط قوتى .

إجمالى الدرجات

مفتاح الدرجات

١٠ ـ ٢٠ : عند الحد الأدنى من هذه الدرجات ، فإنك تعطى انتباهاً للأشياء التى ينبغى إنجازها ومتى ، وعند الحد الأعلى ، فإنك ربما تتجنب مهام بعينها مما قد ينتج عنه مشكلة فى إدارة الوقت أبق جدولك مرتبطاً بأهدافك وقيمك وأولوياتك واجعل حدودك آمنة .

٢١ ـ ٣١ : ربما تكون هناك بعض المثيرات التى تدفعك للتجنب أو المماطلة وربما ينتج عن ذلك بعض مشاكل إدارة الوقت . اكتشف مشكلاتك الأساسية حول التجنب والمماطلة حتى يمكنك تطوير مهارات وأدوات للتنظيم ، وترتيب الأولويات ، والتفويض ، وتعلم كيف

تقول لا ، وضع بعض الحدود الشخصية لمنع الآخرين من إلقاء أعباء عملهم على كتفيك .

٣٠ ـ ٤٠ : أنت آلة مماطلة . إذا ما جاءت درجاتك فى هذا المعدل فإنك سوف تحتاج لتطوير الأدوات والمهارات لتغيير بعض العادات والميول . يوجد هنا بعض الأفكار للقيام بذلك ، ولكنك ربما ترغب فى العمل مع مدرب لاكتشاف الأسباب الأساسية لهذا السلوك لديك ، وتطوير أدوات ومهارات تحتاجها .

أسباب أساسية للتجنب والمماطلة . المماطلة والتجنب من المشاكل التى يواجهها المراهقون والبالغون من الذكور والأناث ، بغض النظر عن الطبقة الاجتماعية ، أو مستوى التعليم ، أو التفكير ، أو الخلفية الثقافية . قد تتراوح عواقب تأجيل الأشياء من تراخ محدود إلى كارثة كبرى ، وربما يصبح هذا السلوك سبيلك إلى " طريق بلا منفذ فى مهنتك " وربما تكون مشكلتك الوحيدة الأكثر شيوعاً فى إدارة الوقت . وبما أن المماطلة يمكن أن تكون عاملاً معرقلاً مهنياً ، فمن المهم بالنسبة لك أن تكتشف نمط التجنب لديك من خلال مراجعة ورقة عمل الاستمتاع / التحمل / الكراهية . حدد ما إذا كان سلوكك فى التجنب يرتبط بأشياء لا يعتد بها (مثل المهام غير المهمة للمؤسسة وغير الضرورية لتحقيق النجاح) ، أم أشياء أكثر أهمية (مثل المهام التى تعد عناصر ضرورية وظاهرة وحيوية فى تحقيق نتائج كبيرة) ، ثم راجع ما يلى كمصادر تابعة ممكنة .

- **الخوف** . بعضنا يتجنب أو يماطل بسبب الخوف من القيام بالمهمة أو تنفيذ المشروع الذى بين أيدينا . إذا كنت تجد أن العمل الذى تتحاشاه أو تؤجله يتطلب منك الخروج من المنطقة التى تشعر فيها

بالراحة ، فربما يعوقك الخوف من الفشل ، أو الرفض ، أو الوقوع فى الخطأ ، أو الشعور بالحرج عن التحرك .

- **الكمال** . هذا أحد أكثر الأسباب شيوعاً للتجنب أو المماطلة . فالساعون للكمال يتجنبون البدء فى مهمة ما لقلقهم من عدم الوفاء بمعاييرهم العالية . إن الساعى للكمال سوف يغرق فى التفاصيل ، ويحاول السيطرة على كل جوانب المهمة وتجاهل الحاجة إلى الانتهاء من مشروع ما حتى اللحظة الأخيرة (إن هؤلاء غير مضطرين لمواجهة خوفهم من عدم بلوغ الكمال إذا لم تكتمل المهمة) .

- **القلق من توقعات الآخرين** . غالباً ما نتجنب أو نؤجل مهام بعينها بسبب خوفنا من عدم الوفاء بتوقعات الآخرين . إن هذا الفخ على وجه التحديد فخ خفى ؛ لأنك خلال محاولتك أن تصبح شخصاً أفضل بالنسبة للآخرين ، يفوتك أن تعلم من أنت حقاً ، وأن نقاط ضعفك تعد معلماً رائعاً ، وأن الأخطاء أشياء ثمينة حقاً ، وأن عيوبك هى نقاط قوة فى انتظار أن تصبح كذلك .

- **محاولة عمل الكثير جداً** . من الممكن أن يكون سلوكك المتحاشى وميلك إلى المماطلة نابعين من أنك تحمل نفسك فوق طاقتها . إن الأفراد من هذا النوع يمرون بأصعب الأوقات عند إدراك أنهم يحملون أنفسهم فوق طاقتها ؛ لأن كل شيء بالنسبة لهم مهم . إن عبارة " لدى عشرة أشياء لها الأولوية الأولى " شعار تقليدى لشخص يحمل نفسه فوق طاقتها .

سواء كان السبب الأساسى لسلوك التجنب لديك هو الخوف أو الكمال أو التوقعات غير الواقعية أو الأعباء التى تزيد عن طاقتك ، فمن مصلحتك شخصياً ومهنياً أن تحل هذه المشكلة للأبد .

حدد عقباتك بأن تضبط نفسك بينما تمارس فعل التجنب أو المماطلة ، وطبق عملية الخطوات الثلاث الموصوفة فى الفصل الخامس :

توقف : ماذا يجرى هنا ؟

اكتشف : لماذا أشعر بهذا الشعور ؟

قرر : ما أفضل شىء أفعله الآن ؟

بغض النظر عن مصدره ، فإن سلوك التجنب يمكن أن يكون دفاعاً مصطنعاً ضد التحديات أو الأجزاء الصعبة فى عملك وحياتك . إنك تحتاج لأن يكون لديك الرغبة فى مواجهة هذه المناطق التى لا تعمل بكفاءة والتعامل معها مباشرة وجها لوجه ، وفى النهاية سيوفر لك هذا النجاح المهنى والرضا الشخصي الذى ينبع من حياة واعية ومتوازنة .

٣. ما يتجنبه زملاؤك

هذا أمر سهل : راقب (دون إصدار أحكام) ما يبدو أن زملاءك يتحاشونه . هل يتجنب زملاؤك هذه المهام أو المشروعات لأنها عديمة الشأن أم لأنها غير ممتعة ؟ هل هذه المهام أو المشروعات ضرورية للوصول إلى نتائج عظيمة ؟ راقب ما لا يفعله زملاؤك ، وإذا ما كان مهماً ، افعله (وافعله جيداً) .

٤. إدارة الوقت

إذا كنت قد تساءلت يوماً لم تجد بعض الأيام تمر سريعاً دون أن تمس أي بند فى قائمة الأعمال التى يجب أن تقوم بها ، فقد حان الوقت كى تقّيم كيف تختار أن تمضى وقتك (" إننى لا أختار ، فالأمور تحدث فحسب " ـ هراء !) بينما تمر بنا جميعاً أيام يجعل فيها التغيير الدائم ـ فى الأولويات والأحداث المفاجئة ـ مسألة إدارة الوقت صعبة ، فإننا نختار ما يستحوذ على اهتمامنا . يمكنك أن تختار وضع جدول مرن وفعال على أساس أولوياتك ؛ والقيام بذلك يتطلب أن تعمل وفقاً للاستراتيجيات التالية :

الوقت . هل تعرف ما تفعله خلال اليوم بأكمله ؟ إن اليوم أربع وعشرون ساعة ، والأسبوع سبعة أيام ، إذن كيف يضيع كل هذا الوقت هباءً ؟
ربما تكون قد رأيت أو أكملت دراسة للوقت من قبل ، لكن هذا لا يزال واحداً من أفضل الطرق لتحديد أين يذهب الوقت (انظر الجدول١٠ ـ ٣) . تابع ما تفعله بوقتك لعدة أيام ، بما فى ذلك كل شيء من الوقت الذى تستغرقه فى الذهاب إلى العمل إلى وقت النوم وكل شيء بينهما . يمكنك أن تضيف فئات خاصة إلى دراسة وقتك لتحدد بسهولة أكبر مقدار الوقت الذى تقضيه فى الرد على البريد الالكترونى ، وحضور الاجتماعات ، وقضاء المهام الصغيرة وغيره . دوّن كل شيء ينطبق عليك ، واقتف أثر الوقت الذى تقضيه فى كل بند . وبمجرد أن تكمل دراستك لأسبوع واحد ، رتب قائمتك وفقاً لعدد الساعات التى تقضيها فى كل بند (من الأعلى إلى الأدنى) . هذه هى قائمة أولوياتك الحالية .

هل قائمة أولوياتك الفعلية تتماشى مع قائمة الأولويات الموجودة على مكتبك ؟ هل الأعمال التى تقوم بها على أساس يومى تتماشى مع أولوياتك الحقيقية ؟ إذا لم تكن كذلك ، خذ الوقت الكافى لتحديد ما تفعله ويضيع وقتك وطاقاتك ، وقم بإحداث بعض التغييرات .

جدول ١٠-٣

ماذا تفعل طوال اليوم؟

البند	السبت			الأحد			الأثنين			الثلاثاء			الأربعاء			الخميس			الجمعة		
	بداية	نهاية	إجمالى	بداية	نهاية	إجمالى	بداية	نهاية	إجمالى	بداية	نهاية	إجمالى	بداية	نهاية	إجمالى	بداية	نهاية	إجمالى	بداية	نهاية	إجمالى
وقت الأسرة																					
مع الأطفال																					
مع الزوج والزوجة																					
الإفطار																					
الغداء																					
العشاء																					
الاستعداد لليوم التالى																					
الانتقالات بين العمل																					
المهام المنزلية																					
صالة الألعاب																					
مشاهدة التلفاز																					
فى العمل																					
إجراء المكالمات الهاتفية																					
استقبال المكالمات																					
الرد على البريد																					
الاجتماعات																					
المناقشات العابرة																					
وقت الغداء م الراحة																					
إدارة فريق العمل																					

فِّوض . إذا كنت تقضى وقتاً فى أشياء يمكن أن يقوم بها شخص آخر ، فقد حان الوقت لكى تفوض آخرين للقيام بها . إن الهدف من التفويض هو :

- أن ينجز شخص آخر المهمة ، مع إعطاء هذا الشخص وصفاً دقيقاً لما يجب القيام به ، ومتى ، وبأى معيار .
- إعطاء هذا الشخص سلطة إكمال مهمة أو مشروع (بما فى ذلك اتخاذ القرارات ، والاستجابة للمواقف التى قد تظهر دون الرجوع إليك) .
- الحفاظ على مستوى من المسئولية . أنت مسئول مسئولية أساسية عن ضمان استكمال المهمة فى الوقت المحدد وبطريقة صحيحة . إذا ما تأخر تنفيذ المهمة أو المشروع ، أو لم يتم التنفيذ بنجاح ، فلا يمكنك أن توجه اتهامات ، لقد أوكلت المهام إلى آخرين ، ولكنك ربما تكون قد اخترت الشخص غير المناسب للقيام بالوظيفة .

كيف تفوض

١. حدد المهام أو المشروعات التى يمكن تفويضها لآخرين .

ملحوظة : لا تفوض ما يلى إذا ما كانت المهام الأساسية لوظيفتك :

- تعيين الموظفين الجدد .
- الإقالة .
- الأمور المالية .
- تطوير السياسات أو تطبيقها .

٢. حدد الشخص المناسب للقيام بالمهمة أو المشروع .

٣. درِّب هذا الشخص على القيام بالمهمة بطريقة جيدة . اشرح المهمة أو المشروع بوضوح وراجع معه للتأكد من أنه قد تفهم النتائج المرغوبة والإطار الزمنى ، ولكن اترك مساحة حرة فى وصف المهمة حتى يمكن للشخص أن يظهر بعض إبداعاته وأفكاره .

٤. تأكد من أن الشخص الذى فوضته لديه سلطة القيام بالوظيفة بطريقة ملائمة .

٥. حافظ على الاتصال مع هذا الشخص لتمده بالتأييد ، واطلب تحديثاً دورياً عن التقدم الذى يحدث فى العمل (لكن لا تكن مدققاً ومهتماً بالتفاصيل) .

٦. اعترف للشخص بعرفانك وتقديرك له لقيامه بالمهمة بطريقة جيدة .

إننى لا أستخدم كل العقول التى لدى فقط ، ولكننى أستعيرها جميعاً
ـ وودرو ويلسون

تجنب التشتيت . فى مكاتب العمل التقليدية ، هناك مئات من الأمور المشتتة للانتباه ، وفى العمل من المنزل هناك أكثر .

إن التشتيتات العرضية يمكن أن تبدد الكثير من الوقت . إذا ما كان لديك سيل دائم من زملاء ومرؤسين ذوى نوايا حسنة يشتتون انتباهك وتركيزك ، امنعهم . يمكنك أن تغلق باب مكتبك أو ـ بالنسبة للذين يعملون معك فى نفس المكتب ـ ضع إشارة ضوئية للوقوف فى شكل ورقة ملونة (أحمر : ممنوع الإزعاج من فضلك ، أصفر : أنا مشغول ، ولكن إن

كان الأمر مهماً يمكنك الدخول ، أخضر : يمكنك الحديث معى) . عَرِّف زملاءك هذا النظام حتى يفهم كل واحد دلالته ويحترمها .

يمكن أن تسبب رسائل البريد الالكترونى والمكالمات الهاتفية سيلاً متواصلاً من الإزعاج والتشتيت ، إلا أنه من المهم أن تجيب على كل منها لتحافظ على كيانك وسمعتك الإيجابية ، غير إنه أن الأمر لا يستلزم أن تجيب عليها حالما ترد لا تجعل البريد الالكترونى والمكالمات الهاتفية تستغرق يومك ، وذلك من خلال إيجاد عملية لتحديد أى منها أكثر إلحاحاً ، أو أى منها يمكن تفويض شخص آخر للرد عليها ، أو أى منها يمكن تأجيله . خصص بعض الوقت يومياً (خصص مثلاً ثلاثين دقيقة كل صباح ، ومثلها عند الظهيرة ، وأخرى قبل أن تغادر) للرد على رسائل البريد الالكترونى والمكالمات الهاتفية .

٥. الأهداف والأولويات التى تحقق النتائج

لقد كانت مواصفات الوظيفة التقليدية تكتب بأمانة لمعالجة قضايا قانونية ، وتحديد ما هو متوقع من الموظف من أنشطة ، ولكن ما لا نعلمه غالباً من مواصفات وظائفنا هو : ما النتائج المطلوبة ، وما المهارات (الفنية والسلوكية) الضرورية لتحقيق هذه النتائج ، وما الأفعال التى يجب القيام بها للوصول للنتيجة المنشودة ؟

إن المراجعة التقليدية للأداء تمثل عبئاً آخر على الموظفين ، فالموظف غالباً ما يتعلم لأول مرة كيف يفى بمستوى الأداء المطلوب على أساس افتراض خاطىء بأن كلاً من الموظف والمدير يدركان الوظيفة والنتائج المرغوبة بنفس الطريقة ، لكن أين يتعلم الموظف تفاصيل النتائج المطلوبة إذا ما أراد النجاح ؟ ما المهارات المطلوبة كى يكون كفؤاً مهنياً وسلوكياً ؟ ما تلك الأفعال التى تدعم الأولويات ؟

تطوير التوجه نحو النتائج

إليك الحقيقة : إذا أردت أن تُحسِّن نتائجك ، يجب أن تحدد العمل المطلوب إنجازه على نحوٍ أفضل . وعندما تكتب بيان رؤيتك ومهمتك ، يجب أن تعرف أولاً أين ترغب أن تكون (النتائج المنشودة) ، وتقيم ما قد يتطلبه منك الوصول إلى هناك (المهارات المطلوبة) ؛ حينئذ فقط يمكنك تحديد خطوات عملك حتى تضمن الوصول إلى نتائج مؤثرة .

استكمل جدول النتائج (الجدول ١٠ ـ ٤) من خلال تحديد المعيار التالى لوظيفتك :

١. **النتائج المرغوبة** . وهى نتائج العمل الهامة والقابلة للقياس التى يمكن تحقيقها من خلال وظيفتك . فى ضوء تقييمات أدائك السابقة وأهداف شركتك ، وفريقك ، ورئيسك ، حدد قدر استطاعتك النتائج المحتملة لوظيفتك . اسأل نفسك : " كيف يبدو الموظف البارز فى هذه الوظيفة ؟ " ، و" كيف يبدو الموظف ذو الكفاءة الكاملة فى هذه الوظيفة ؟ " افهم الفرق بين الإجابتين ، واسع لأن تكون بارزاً .

٢. **المهارات الفنية المطلوبة** . حدد المهارات الفنية (المعدات ، البرمجيات ، تفاصيل الوظيفة ، المعرفة بالصناعة) الضرورية لنجاحك فى تحقيق هذه النتائج . ربما تضيف جديداً إلى هذه القائمة بعد أن تكمل قسم الأفعال المطلوبة (البند الخامس) .

الجدول ١٠ - ٤

جدول النتائج

ملخص النتائج والمهارات النموذجية والمساندة والأفعال النموذجية المطلوبة لتحقيقها

المنصب ________________ الموعد ________________

النتائج المنشودة	المهارات الفنية المطلوبة	المهارات السلوكية المطلوبة	تأييد أو مساعدة مطلوبة من	أفعال مطلوب اتخاذها	الموعد المستهدف	موعد استكمال النتائج

٣. **المهارات السلوكية المطلوبة** . حدد السلوكيات ، أو الميول أو المهارات المطلوبة لتحقيق النتائج ، وقد يتضمن ذلك التفكير الاستراتيجى ، أو الاهتمام بالتفاصيل ، أو الإقناع ، أو التفاوض ، أو الحديث ، أو حل الصراع ، أو مهارات إقامة علاقات مع العملاء . اكتب قائمة بجميع المهارات السلوكية المطلوبة لتحقيق النتائج المطلوبة للنجاح فى منصبك . ربما ترغب فى مراجعة هذه المهارات السلوكية مرة أخرى بعد أن تكمل قسم الأفعال المطلوبة .

٤. **التأييد أو المساعدة** . حدد الأشخاص أو المهارات أو الأشياء التى تحتاج تعلمها ، أو المتاحة لديك لتحقيق النتائج التى ترغبها . ربما يشمل ذلك تدريباً إضافياً على المسائل الفنية أو برنامج حاسوب جديد ، أو تأييد من مدرب لإجراء تحولات سلوكية .

٥. **أفعال مطلوب اتخاذها** . بمجرد أن تعرف ما يجب القيام به (النتائج) ، والقدرات المطلوبة للقيام به (المهارات) ، يصبح من السهل نسبياً تحديد الأفعال المطلوبة . يجب أن تكون نتائجك الأساسية مدفوعة من قبل نشاطات أو أفعال محددة سيكون من شأنها أن ترشدك إلى تحقيق الأهداف . ربما تنطوى كل نتيجة على خمسة إلى ثمانية أنشطة أو أفعال ؛ دوِّنها بالتحديد .

٦. **الموعد المستهدف** . لا تكتمل أية خطة للنجاح دون تحديد موعد نهائي . حدد ما هو مطلوب القيام به ومتى ، ثم ضع جدولاً زمنياً لخطوات عملك .

٧. **موعد الانتهاء** . اقتف أثر مهامك المكتملة ، وانتهز الفرصة للاحتفال بالأحداث المهمة واستعد للخطوات التالية .

بمجرد أن تحدد هذه المناطق الرئيسية من وظيفتك ، انتهز الفرصة لمراجعة القائمة مع رئيسك ، وأدخل أى تعديلات مطلوبة . إن استكمال هذه الخطة سيمنحك أساساً قوياً يمكنك من خلال متابعة تقدمك ونجاحك . وبالتالى ستتجنب الأنشطة غير المناسبة للنتائج المحددة ، وستكون قادراً على ربط أفعال محددة بنتائج محددة (حتى يمكنك تكرارها) ، وستعرف ما هو مطلوب القيام به ، وكم هو ضرورى القيام به ، ومتى يتم ذلك .

أفكار أخيرة عن تحقيق النتائج

تُظهر ورطة " بيتر " ـ الموضحة فى بداية هذا الفصل ـ ما يكون عليه الأمر بالنسبة للطرف المتلقى عندما يركز الموظفون ببساطة على تحقيق النجاح أكثر من تحقيق النتائج . إن شعور المديرين المتناقضين تجاه عملهم جعل وظيفته أكثر صعوبة ، وجعل أمر تعيينهم المستمر للموظفين الجدد محل سؤال .

فى بيئة الشركات التى تتحول من مبدأ " افعل شيئاً حتى وإن كان خطأ " إلى " افعل الأفضل " ، يكون تحقيق النتائج المؤثرة أمراً حاسماً وخطيراً . يمكنك أن تقوم بالأنشطة التى تنطوى عليها مواصفات وظيفتك ، ويمكنك أن تتبع التوصيات الواردة فى تقييم أدائك حرفياً ، ولكن فقط إلى أن تحدد ما يجب عمله وكيف (فنياً وسلوكياً) ، فإن موعد قيامك به لا يهم حقاً .

اعرف كيف يُعرِّف رئيسك وشركتك " النتائج " ثم اذهب خطوة أبعد : كيف يمكنك تحقيق أفضل النتائج على الإطلاق ؟ كيف يمكنك إضافة قيمة لرئيسك ، ولشركتك ، ولنفسك بينما تحتفظ بالتوازن فى حياتك ؟ ركز أولاً على " ماذا ؟ " ، ثم " كيف ؟ " ، ثم " متى ؟ " .

مفاهيم مهمة

١. اختر النمو لا الخوف .

٢. ركز على ما تقوم به بصورة جيدة وادعم الباقى .

٣. ضع نهاية للتأجيل .

٤. كن واعياً بسلوك التجنب لديك .

٥. تعلم من سلوك التجنب لدى الآخرين .

٦. اختر كيف ستقضى وقتك .

٧. فوِّض بحكمة .

٨. تحكم فى تشتيت الانتباه .

٩. كى تحقق نتائج ممتازة ، يجب أن تحدد بوضوح العمل المطلوب إنجازه .

١٠. ركز أولاً على " ماذا " ، ثم " كيف " ، ثم " متى " .

١١

متى ، ولم ، وكيف تطلب علاوة

فى عام ١٩٨٨ عندما كنت أعمل فى شركة فورتشن ٥٠٠ لنحو ثمان سنوات ، علمت أن زميلاً فى نفس منصبى يحصل على راتب يزيد عن راتبى بعشرة آلاف دولار . ولكن لأننى وهذا الزميل صديقان ، فقد كان الموقف أكثر صعوبة بالنسبة لى . لقد كنت على دراية بخلفيته ، وتعليمه ، وخبرته وكنا نتشابه فى الكثير من الأمور . كان هناك بالتأكيد اختلاف فى النوع ولكن نتائجى كانت أفضل ، وكنت مستعدة لكسب المزيد من المال .

لذا قمت ببحث صغير وذلك من خلال إجراء اتصالات مع شركات منافسة للحصول على معلومات عن الرواتب ، ثم انتظرت الوقت المناسب وأخذت موعداً مع رئيسى ، وارتديت أفضل ملابسى ، ومشيت إلى مكتب رئيسى وقلت : " إننى أعمل فى منصبى هذا منذ عامين ، وأحقق نتائج بارزة (أطلعته على تحليل لنتائجى فى العام الماضى ، وعدد من خطابات التقدير من أكبر عملاء الشركة ، وقائمة بأهداف العام المقبل) .

" لدى سؤال وطلب . أولاً السؤال : هل يمكنك أن تساعدنى فى فهم لم يتقاضى " بوب " راتباً يزيد عن راتبى بعشرة آلاف دولار ؟ إننى أسبقه فى الوظيفة بست سنوات ، ولدينا نفس الخلفية والخبرة ، ونتائجى تصنف

على أنها ممتازة وراتبى أقل . إذا ما كانت هناك أمور حرجة تبقينى فى هذا المستوى الأدنى ، أود أن أعرف ما هى حتى أعمل على تطوير نفسى . إذا ما كان الاختلاف فى الراتب عملية تمييز ، فإننى أود أن أصل إلى المساواة ؛ لذا دعنى أعرف .

" أما الطلب : أعتقد أن نتائجي ومدخرات التكاليف للشركة تستوجب زيادة في الراتب بنسبة ١٠٪ . لقد أظهر بحثى أنه فى شركتنا وصناعتنا يتراوح الراتب بين ٧٥ ألف دولار و ١٩٥ ألف دولار ، وزيادة ١٠٪ فى الراتب مع المساواة ستجعل راتبى يصل لهذا الحد " .

قال رئيسي المعروف عنه قلة الكلام : " رائع . دعينى أجرى بعض الفحص وسأعود إليك " . فى وقت لاحق من اليوم ، عاد إلىَّ مع زيادة بأثر رجعى تغطى فرق العشرة آلاف دولار بالإضافة إلى ١٢٪ زيادة فى الراتب .

إن طلب زيادة الأجر أمر صعب ، سواء هناك تناقض فى تطبيق خطة الأجور ، أو أنك تعتقد ببساطة أنك تستحق علاوة . لقد نجحت معى هذه العملية عام ١٩٨٨ ، واستمرت عملية مماثلة ولكن مع بعض التحديث فى النجاح مع عملائى حتى الآن .

عندما تكون قد قضيت في شركتك فترة طويلة كافية لأن تظهر أنك تركت تأثيراً ، استعد لأن تطلب علاوة . غير أنه قبل أن تطلب ذلك ، سيكون عليك أن تعرف كيف ولم تطلب العلاوة ، وما حجم تلك العلاوة . وفيما يلى بعض الأساسيات المهمة .

١. قم بواجبك

ما سياسة شركتك فى زيادة الأجور ؟

اعرف كيف يتم التعامل مع مسألة تعديل الأجور فى مؤسستك إذا لم يكن هناك دليل للموظف (أو إذا كان الدليل لا يتناول زيادة الأجر) ، اتصل بممثل الموارد البشرية واطلب منه نسخة من دليل سياسة زيادة الأجر . ستريد أن تأخذ فى الاعتبار ما يلى :

- كيف يعمل برنامج الشركة للتعويضات ؟ هل تمنح العلاوات فقط فى وقت تقييم الأداء أم فى غير هذا الوقت . لا تفقد عزيمتك إذا ما كانت خططك لزيادة الراتب تقع خارج مقاييس السياسة (أو إذا لم تكن هناك سياسة) . إن معرفة معايير الشركة ستساعدك فى وضع استراتيجياتك .

- ما الحد الأعلى للعلاوات ؟ كما فى حالتى عام ١٩٨٨ ، إذا ما احتجت إلى زيادة راتبك إلى المستوى اللائق ، وتشعر فى نفس الوقت أنك تحصل على زيادة تستحقها ، فإنك تحتاج أن تعرف ما هى العقبات التى سيتعين عليك أن تتغلب عليها قبل أن تتوجه لرئيسك . إذا ما كانت لشركتك سياسة تقف ضد زيادة الأجور بما يزيد عن ٥٪ ، فإنك بحاجة لأن تعرف هذا قبل أن تطلب . إذا ما كنت تستحق زيادة فى الراتب أكثر من هذا الحد الأعلى ، كن مستعداً لإثبات ذلك .

- كيف يتم تقييم أدائك ؟ ما المعايير التى تستخدم في قياس أدائك ؟ هل تتطابق معاييرك الشخصية مع معايير تقييم أدائك ؟ إذا ما كان هناك اختلاف بين ما تعتقد أنه أداء ممتاز وتعريف رئيسك للأداء الممتاز ، سيكون من الصعب التفاوض على علاوة . اعرف الحقائق .

- ما الأجر الذى يتقاضاه الأشخاص فى المناصب (الفرعية) الأخرى ؟ فى بعض المؤسسات ، قد تعتبر هذه المعلومة سرية ، لكن السؤال لن يضر . إن معظم الشركات التى تنظر للأمام تدرك أن هذه المعلومة حيوية لأى شخص يهتم بالتخطيط لتطوير حياته المهنية .

٢. أنت تستحق علاوة بسبب ......

لم تستحق علاوة ؟

ما المهارات الخاصة التى تتمتع بها ؟ والمسئوليات الجديدة التى أوكلت إليك ؟ وما النتائج التى حققتها وتستوجب زيادة فى الأجر ؟ إذا ما كان لديك إحساس بأهداف رئيسك وتعريفه لمفهوم النجاح . والنتائج المطلوبة للنجاح فى منصبك ، فإنك مستعد لتقديم قضيتك . سترغب فى ضمان تقييمك مقابل توصيف وظيفتك الحالية وعلى أساس النتائج المحققة ، وسترغب فى تقديم بسبب ملزم ملزماً في إطار العمل لكى تحصل على أجر أكبر . ضع قائمة بإنجازاتك بما في ذلك أفكارك التى أسفرت عن خفض فى التكاليف ، وزيادة فى المبيعات ، وتوفير فى الوقت ، وإبداع . قدم أمثلة محددة مع أرقام (حقائق) تظهر إنجازاتك .

بينما تضع القائمة ، رتب إنجازاتك منطقياً حتى تتآلف معها ولا تشعر بالارتباك عند ترديدها خلال الاجتماع . سيساعدك هذا فى صياغة مذكرة متابعة وتقديمها لرئيسك لتدعيم مناقشتك (ارجع إلى البند التاسع) . جهز نسخة واضحة من هذه القائمة لتسليمها إلى رئيسك خلال المناقشة .

٣. مقدار الزيادة

احصل على الحقائق . سترغب في تقييم معدل راتب منصبك فى مؤسستك الحالية ، وأيضاً قيمة منصبك فى السوق الحرة . هذه خطوة مهمة : إذا ما طلبت ببساطة الحصول على علاوة ، فربما يعطيك رئيسك زيادة اسمية تقلل من فرصتك فى التفاوض . ليكن لديك رقماً محدداً فى رأسك ـ نسبة مئوية أو دولار ـ حتى يمكنك التفاوض ، وتذكر أنه كلما زادت المعلومات لديك ، زاد احتمال أن يقبل رئيسك طلبك .

٤. العقبات

ما بعض الاعتراضات المحتملة ؟

عندما تطلب علاوة فى نفس اليوم الذى يناقش فيه رئيسك عملية تسريح بعض الموظفين ، أو تعلن فيه شركتك أسوأ نتائجها الفصلية ، فربما تحصل على هذه الإجابة : " لن نستطيع تحملها " . وبينما يكون جزء من هذه المشكلة هو التوقيت (راجع البند الخامس) ، فمن المهم لك أن تكون واعياً بالعراقيل المحتملة التى قد تضطر للتغلب عليها . ضع قائمة بالعقبات المحتملة وبياناً بطريقة التعامل معها .

٥. التوقيت هو كل شيء

يمكنك أن تطلب علاوة فى وقت تعلن فيه الشركة عن أرباح قياسية ، أو فى وقت حققت فيه إداراتك هدفاً نتيجة لجهودك ، أو فى وقت استوفيت فيه موعداً نهائياً مهماً ورئيسك في حالة استرخاء ومعنوياته مرتفعة . عليك أن تتجنب الأوقات التى تجرى فيها عمليات تسريح كبرى ، أو التى توجه لك فيها نصيحة عن خطأ فى حكم أصدرته ، أو فى يوم سيئ بالنسبة لرئيسك .

خذ فى الاعتبار توصيات التوقيت التالية :

- إذا ما كان المقياس هو استحقاق الزيادة خلال توقيت المراجعة السنوية ، إلى أى مدى يبعد هذا التاريخ ؟ إذا ما كان بعد عدة شهور ، فربما ترغب فى التفكير فى طلب الزيادة بعد تحقيق نجاح مهم .

- إذا ما زادت مسئوليات وظيفتك ولم يزد راتبك ، فربما يكون الوقت مناسباً (ستفكر فى أن المال سيأتى بعد الزيادة فى المسئولية ، لكن هذا لا يحدث غالباً) .

- اعرف الوقت الذى تزداد فيه طاقة رئيسك ـ صباحاً أم بعد الظهيرة ؟ انتبه وحدد موعد طلبك وفقاً لذلك .

- اعرف الموقف المالى لشركتك ، وابحث فى تاريخ ووضع الشركة المالى قبل أن تطلب تلك الزيادة .

٦. ماذا تفعل ؟

إن طلب الحصول على علاوة أمر مخيف لنا إذا ما عرفنا أنفسنا على أساس الرواتب التى نتقاضاها . في الواقع ، إن راتبك هو انعكاس لمدى تقدير شركتك للخدمات التى تؤديها لها ، وليس انعكاساً لك . إن الحصول على علاوة قرار خاص بالعمل ؛ لذا تعامل معه بالطريقة التالية :

لخص ما قمت به ، وكيف ، والفوائد التى عادت على صاحب العمل . أضف تعليقات على أهدافك وخططك فى العام التالى .
إذا ما كنت قلقاً من أن يكون طلبك بلا أساس ، فربما تبدأ بسؤال مثل :

" أرغب فى طلب علاوة . ماذا ستفعل لو كنت مكانى " .

" أود الحديث معك عن أدائى وراتبى . هل يمكن أن أحصل على ساعة من وقتك هذا الأسبوع ؟"

بمجرد أن تبدأ الحوار يمكنك أن تواصل هكذا :

" لقد وفرت للشركة خمسين ألف دولار من خلال انسياب عملية خدمة التسليم . فمنذ أن وضعت ونفذت عملية تسمح لعملائنا بالحصول على

معلومات على طلبياتهم قبل الحديث مع ممثل العملاء ، زادت معدلات خدماتنا بنسبة ١٠٠٪ خلال ثمانية أشهر ، كما تجاوزت المبيعات المستهدفة ، وذلك فى إطار ميزانية متقشفة فى نفس الوقت .

" أعتقد أن نتائجى تجعلنى أستحق زيادة ٦٪ ، وهذا يتلائم مع الخطوط العامة للشركة ، كما سيحقق لى مستوى الراتب الذى يحصل عليه آخرون يشغلون مناصب مماثلة هذه الأيام " .

كن مستعداً إذا ما قال رئيسك إنه " سيفكر فى الأمر " ، والذى ربما يعنى " سيتعين على مراجعة ميزانيتى مع الموارد البشرية " . لا تستجده ، أو تتذلل ، أو تهدد ؛ لا تقل أبداً " إننى أحتاج للمال " فالتركيز يجب أن يكون على العلاوة التى " تستحقها " ، وليس العلاوة التى " تحتاجها " ، ثم أنه اللقاء بعبارة : " شكراً لك " سواء حصلت على العلاوة أم لا .

٧. تحذيرات

- **لا تقل إنك تحتاج إلى المال** . إنك تعكس سبباً عملياً إجبارياً لزيادة فى الراتب ، وهذا ليس له أية علاقة برغبتك فى شراء سيارة جديدة أو الذهاب فى رحلة إلى أوروبا . إن شركتك لا تعبأ باحتياجاتك المادية ، لكنها تهتم بقيمتك بالنسبة لها ولمالكيها والمساهمين فيها . فقط أظهر انك تستحق العلاوة .

- **لا تكن عدوانياً ، أو صعب المراس ، أو أرعن أو غير محترف** . إذا كنت دفاعياً غاضباً ، أو غير منطقى ، أو كثير الشكوى أو الصياح ، فقد ينهى رئيسك الحوار على الفور . هذه مناقشة عملية يحاول طرفاها الوصول إلى اتفاق ؛ لذا اجعلها مناقشة مهنية .

- **لا تصدر قرارات مصيرية** . إذا ما هددت بالاستقالة فى حالة رفض زيادة الراتب ، كن مستعداً لتلقى موافقة على طلبك . " إذا لم أحصل على هذه (العلاوة ، الترقية ، الأرباح) ، سأستقيل " قد يثير هذا الأسلوب رداً مثل : " حسناً ، هلا كتبت استقالتك وقدمتها لى فى نهاية اليوم " .

حتى إذا قالت الشركة : " أرجوك لا تذهب !" ، سيعرف رئيسك أنك ليس لديك ولاء للشركة وأنك تسعى للحصول على وظيفة جديدة .
كنت تستحق علاوة أو أرباحاً أو ترقية ولم تنلها ، يمكنك دائماً أن تقرر أن تغادر ، لكن هذا القرار يجب أن يكون منفصلاً عن المناقشة بشأن الراتب .

- **لا تطلب الحصول على نفس راتب زملائك** . عندما تحدثت إلى رئيسي عن المساواة فى الأجر ، سألت سؤالاً للتوضيح : " لماذا ؟ " لقد كان تبريرى لطلب زيادة استحقها هو أدائى ، وعالجت مسألة المساواة بصورة منفصلة . لقد كان هدفى هو الحصول على زيادة والوصول إلى المساواة ؛ لذا لم أقدم أى مطالب .

- إذا كنت واعياً بفارق الأجر بينك وبين نظرائك ، اكتشف سبب هذا الفارق . التزم بتعلم أية مهارات أو سلوكيات تساق كأسباب لهذا الفارق وكن مستعداً للعودة إلى زيادة طلب راتبك بمجرد أن تتعلمها .

- ليس كل قضية مساواة فى الراتب تمييزاً ؛ لذا وجه أسئلة ذكية واجعل حواراتك الأساسية تركز على العلاوة التى تستحقها .

٨. حدد موعد لقاء رئيسك

اطلب عقد اجتماع فى موعد يناسب رئيسك ، ولا تجعل موضوع الاجتماع سراً . قل : " أود أن أحدد موعداً معك لنحو ثلاثين دقيقة لمناقشة أدائى وراتبى . هل يناسبك صباح الثلاثاء ؟"

٩. تابع

بعد الاجتماع مع رئيسك ، تابع من خلال مذكرة تؤيد مناقشتك (سيساعد ذلك إذا ما كان يجب على رئيسك أن يبرر زيادة الأجر عبر قنوات أخرى) . ابدأ بتوجيه الشكر على وقت واهتمام رئيسك وكرر عليه إنجازاتك مشيراً إلى القائمة التى أعددتها (أرفق نسخة أخرى ، فهذه النسخة سوف تلحق بملفك في شئون العاملين) . إذا ما اتفقت مع رئيسك على موعد محدد لزيادة راتبك أذكره فى مذكرتك ، وإذا لم تتفقا ، فاطلب موعداً (وحدد موعداً للمتابعة للتأكد من الوفاء بالموعد) .

ماذا تفعل عندما تطلب ولا تحصل على علاوة ؟

إذا ما طلبت علاوة وواجه طلبك رفضاً ، فلديك فرصة للتعرف على الشيء المفقود والوصول إليه .

- إذا لم يوافق رئيسك على القيمة المالية لمنصبك بالنسبة للمؤسسة (" نحن لا ندفع للمستشارين كل هذا ") ، ربما تطلب زيادة خارج بند الأجر المحدد سلفاً . ابحث عن معلومات خاصة بالأجور ، وأعد ترتيب أوراقك .

- إذا اختلف معك رئيسك على أدائك ، اطلب تغذية استرجاعية عما تحتاج لتعلمه لتحصل على العلاوة التى تريدها . قم بإعداد

جدول زمني بالأهداف (استخدم جدول النتائج ١ ـ ٤ وورقة عمل الأهداف ٦ ـ ٤) لتحدد الخطوات التى ستتخذها ومتى ستتخذها .

- إذا ما رفض طلبك دون تفسير ، اطلب تغذية استرجاعية . إذا ما تمسك رئيسك برأيه بتحد ، دعه يعرف (بطريقة لطيفة) أنك تود لو أن تنقل المناقشة إلى المستوى التالى أو إلى الموارد البشرية . إنها مجازفة ، فربما يشعر رئيسك أنك تتحدي سلطته . فكر بتمعن فى طلبك ، ووضح أنك تسعى للحصول على تغذية استرجاعية ومعلومات ، وليس الحصول على العلاوة التى تشعر أنك تستحقها . لا تفعل ذلك أبداً دون أن تبلغ رئيسك (إنك لا تحتاج إلى تصريح) ؛ سيكتشف رئيسك ذلك سواء أبلغته أم لا ، ولكن من الأفضل أن يسمع رئيسك ذلك منك .

- ربما يكون إصدار استجابة سلبية لطلب مخطط جيداً وعادلاً للحصول على زيادة بمثابة صيحة الاستيقاظ بالنسبة لك . إذا لم تكن هناك مساحة كافية للنمو فى شركتك الحالية ، فربما قد حان الوقت للرحيل (انظر الفصل الثالث عشر) .

أفكار أخيرة عن الحصول على علاوة

إذا ما كنت تستحق زيادة فى الأجر ، اطلبها . إن معرفة نقاط قوتك ومهاراتك وقيمك والتقييم الصادق لأدائك والفهم الحريص لقيمة وظيفتك المالية فى السوق الحر ، والقيمة المالية لمنصبك فى الشركة سيعدك لاتخاذ خطوات صحيحة . أجر البحث ، وأظهر ثقتك ، واستجمع شجاعتك ، واتخذ خطوة : اطلب العلاوة التى تستحقها .

مفاهيم مهمة

١. إذا كنت تستحق علاوة ، اطلبها .

٢. قم بواجباتك قبل أن تطلب العلاوة .

٣. اعرف سياسة شركتك فى زيادة الأجور .

٤. كن مستعداً لتوضيح سبب استحقاقك العلاوة .

٥. ابحث مقدار العلاوة التى ستطلبها داخلياً وخارجياً .

٦. حدد المعوقات المحتملة .

٧. اختر الوقت المناسب لطلبك .

٨. لا تقل إنك تحتاج المال .

٩. لا تكن عدوانياً .

١٠. لا تهدد بالاستقالة .

١١. لا تلح في طلب العلاوة .

١٢

كيف تحصل على ترقية

فى يونيو من عام ١٩٧٤ ، كان " مارتى " يعمل فى منصب مدير شئون العاملين منذ ثلاث سنوات عندما قررت رئيسته " بام " أن تنتقل من منصبها كنائبٍ مدير إلى مؤسسة أخرى . وفى الوقت الذى قدم فيه " بام " تنويهاً رسمياً عن انتقالها ، أصيب الجميع بالدهشة ، فقد كانت شخصية تحظى باهتمام بالغ ، وعلى قدر كبير من المعرفة والإخلاص .

غير أنه على الرغم من الدهشة التى أثيرت حول استقالتها ، فقد بدأت خلال أقل من ساعة حركة التنقلات المطلوبة لشغل المنصب الشاغر فى المؤسسة . قبل " مارتى " ترقية لمنصب نائب مدير شئون العاملين ، أما " جاكى " التى كانت فيما سبق مساعدة المدير ، فقد انتقلت إلى منصب " مارتى " القديم . وقبلت أنا بسرور الترقية من موظفة فى شئون العاملين إلى مساعد مدير شئون العاملين بعد ثلاثة أسابيع فقط من تعيينى فى الوظيفة ، وجاءتنى الترقية ـ فى الأغلب ـ لأننى كنت الشخص المتاح آنذاك .

كـان " هنـاك " أيضـاً منصـب جيـد بعـد شـهر لاحـق عنـدما اسـتقالت " جـاكى " مـن منصـبها لتعـود للجامعـة . وبعـد سـتة أسـابيع فقط فـى الوظيفة ، حصلت على ترقيتين .

فى الماضى كان أهم معيار للحصول على ترقية هـو الظهـور كـل يـوم ، فقد كانت الأقدمية أكثر الطرق مباشرة إلى القابلية للترقى .

مـع قـدوم الثمانينيـات ، كـان الـدفع للحصـول علـى الأداء هـو اسـم اللعبة ، وحل محل نظام الترقية على أساس الأقدمية بـبطء نظـام الترقيـة على أساس الكفاءة والجدارة الذى كان قاصراً أيضـاً . ففـى هـذا النظـام ، أُعطى اهتمام قليل للمهارات والمعرفة المطلوبـة للمنصـب الجديـد ، حيـث كان الاهتمام فقط بكفاءة المرشح فى موقعه الحالى . وقـد سمـح هـذا النظـام بترقية الكثير من الأشخاص غير المـؤهلين إلى مناصـب إداريـة مكافـأة لهـم على حسن الأداء ، كما حدث لعميلتى " لين " :

قبلت منصب مدير المبيعات الإقليمى فى شركة إقراض كبرى . خلال المقابلة الشخصية ، اعتقدت أن مديرتى " ليندا " كانت تتجه نحو إنجاز المهام أكثر من الاستراتيجية ، لكننى كنت أحتاج للوظيفة وأردت أن أصدق أنها كانت تعرف ما تفعله .

بعد عدة أيام فى الوظيفة ، أخبرتنى " ليندا " بأنهـا كانـت سـكرتيرة تنفيذية لرئيس مؤسسة إقراض صغيرة قبل أن تشتريها شركة أكبر ، وأنه كمكافأة على البقـاء مـع المؤسسـة خـلال عمليـة دمج معقـدة ، رقيـت مـن سكرتيرة تنفيذية إلى نائب رئيس الشركة . لقد أخبرتنى بأنهـا اسـتحقت الترقية لأنها قضت مع الشركة الأصغر خمسة عشر عاماً ، وأن هذه كانت وظيفتها الأولى والوحيدة ، وأنها حافظت على كل أداء ممتاز طيلة الوقت .

الآن لدى رئيسة لم تقم مطلقاً بأيـة عمليـات بيـع لشـركات ، أو تقابـل عميلاً ، أو تدر ميزانية ، أو تخطط لاستراتيجية تسويق إقليمية ، أو تـدر فريقـاً محترفـاً مـن العـاملين ؛ ولأنهـا لا تعـرف اسـتراتيجية العمـل

حقاً ، فقد كانت تدقق فى تفاصيل كل عملية . أعتقد أننى ارتكبت خطأ كبيراً بقبول هذه الوظيفة .

الحظ

وجدت دراسة أجرتها مؤسسة " جى . هاوارد " وشركاه أن ٣٩٪ من العاملين الذين شملتهم الدراسة يعتقدون أن الطريق الحالى للترقية لا يزال هو الأحقية فقط : اعمل بجد وسوف تحصل على ترقية . ويعتقد أكثر من نصف العاملين الذين شملتهم الدراسة أن الترقية تقوم على أساس عناصر أخرى بالإضافة إلى الأحقية ، ومن بينها العلاقات الشخصية ، والأقدمية ، (الموظفين الصغار هم فقط الذين يشعرون بهذا) ، والحظ (عندما يلتقى الاستعداد مع الفرصة) .

إن الحصول على ترقية يستغرق أكثر بكثير من التواجد ، والقيام بمهام وظيفتك الحالية بكفاءة ، وامتلاك علاقات شخصية رائعة ، أو حتى الحظ . إنه يتطلب كل هذا وأكثر ، فهو يتطلب :

- فهماً كاملاً لنقاط قوتك ، ومهاراتك ، وقيمك (الوعى بالذات) .
- تقديراً لمدى إدراك الآخرين لك (الوعى) .
- مستوى عال من الظهور الإيجابى والدقيق .
- إظهاراً لمعرفتك بأولويات الشركة .
- سمعة بأنك تستحق الثقة .
- قدرة مثبتة بالتجربة على قيادة الآخرين والتبعية أيضاً .

- استعداداً للمجازفة الذكية والتعلم من أخطاء الآخرين .

- قدرة على أن تجعل من السهل على الشركة ترقيتك من خلال كفاءتك فى عملك وجودة التفكير ، وليس العمل فقط .

الطريق إلى الترقية

هناك عنصران أساسيان للحصول على ترقية هما :

١. يجب أن تكون أفضل ما يمكن أن تكون .
٢. يجب أن يكون أفضل ما لديك هو بالضبط المطلوب والذى تحتاج إليه مؤسستك الحالية . إذا لم يكن الأمر كذلك ، فربما قد حان الوقت للرحيل (انظر الفصل الثالث عشر) .

دعنا نفحص العنصر الأول : هل أنت الآن فى أفضل موقع ومكانة ؟ كى تكتسب إحساساً بنقطة البداية ، حدد حاصل قابليتك للترقى (الجدول ١٢ ـ ١) ، ثم حلل مجموع درجات إجاباتك .

نعم لا

١. هل لديك استراتيجية مكتوبة لحياتك المهنية

أ ــ ــ للعام القادم

ب ــ ــ للخمسة أعوام القادمة

جـ ــ ــ لا يوجد

٢. هل استكملت نسخة مكتوبة من

أ ــ ــ قيمك

ب ــ ــ حاجاتك

جـ ــ ــ نقاط قوتك ومهاراتك

٣. هل تعرف ما الخطوة التالية المنطقية فى شركتك الحالية ؟

٤. ــ ــ هل حددت المهارات المطلوبة للمستوى التالى ؟

٥. ــ ــ هل تمتلك هذه المهارات المطلوبة ؟

٦. ــ ــ هل تمتلك سجلاً من النجاحات فى وظيفتك الحالية ومن بينها خوض المجازفات الذكية ؟

٧. ــ ــ هل كلفت بالمشاركة فى أو رئاسة مشروعات مهمة أو مجموعات عمل داخل شركتك ؟

٨. ــ ــ هل أنت معروف بأنك شخص محترم ، ولديه معرفة ، ومؤثر ومنتج داخل مؤسستك ؟

٩. ــ ــ هل تعمل بكفاءة مع رئيسك ؟

١٠. ــ ــ هل تعرف لدى رئيسك ونظرائك بأنك الشخص " الذى يُلجأ إليه " عند الحاجة لقوة عقلية غير عادية ؟

١١. ــ ــ هل أوضاع شركتك المالية سليمة ؟

١٢. ــ ــ هل تعى تاريخ الترقيات فى شركتك ؟

١٣. ــ ــ هل أنت مناسب لمنصبك ؟

١٤. ــ ــ هل لديك شبكة قوية من الزملاء ، والمرؤوسين ، والمديرين داخل مؤسستك ؟

١٥. ــ ــ هل أنت وسيط معرفة لديه موارد وخبراء ؟

١٦. هل يطلق عليك :

أ ــ ــ نمام .

ب ــ ــ أناني .

جـ ــ ــ محب للسيطرة .

ج ــ ــ مهمل .

هـ ــ ــ غير مرن .

و ــ ــ لا يعتمد عليك .

ز ــ ــ غير مسئول .

حـ ــ ــ غير متعاون .

ح ــ ــ ليس أى من الأوصاف السابقة ، أو أى وصف سلبى آخر .

١٧. هل تقرأ الصحف والمجلات الاقتصادية كى تطلع على أحدث المستجدات فى مجال صناعتك ؟

أ ــ ــ مرة كل أسبوع .

ب ــ ــ مرة كل شهر .

جـ ــ ــ مرة كل فترة .

د ــ ــ مطلقاً .

١٨. متى كانت آخر مرة حضرت فيها محاضرة لتصقل مهاراتك (أو تتعلم مهارات جديدة) خارج المكتب ؟

أ ــــ خلال الستة أشهر الماضية .

ب ــــ خلال الاثنى عشر شهراً الماضية .

جـ ــــ مطلقاً .

١٩. متى كانت آخر مرة سألت رئيسك عن المهارات والمواهب الضرورية للنجاح والترقية ؟

أ ــــ خلال الستة أشهر الماضية .

ب ــــ خلال الاثنى عشر شهراً الماضية .

ج ــــ مطلقاً .

الدرجات :

		نعم	لا			نعم	لا
١.	أ .	١٠					
	ب		-٥	١٣.		١٠	-١٠
	ج .		-٥	١٤.		١٠	-١٠
٢.	أ .	١٠	-١٠	١٥		١٠	-١٠
	ب .	١٠	-١٠	١٦.	أ .	-١٠	
	ج .	١٠	-١٠		ب .	-١٠	

٣.	١٠	صفر
٤.	١٠	صفر
٥.	١٠	صفر
٦.	١٠	صفر
٧.	١٠	صفر
٨.	١٠	ـ ١٠
٩.	١٠	ـ ١٠
١٠.	١٠	ـ ٥
١١.	١٠	ـ ١٠
١٢	١٠	ـ ١٠

	جـ .	ـ ١٠
	د.	ـ ١٠
	هـ .	ـ ١٠
	و .	ـ ١٠
	ز .	ـ ١٠
	ح .	ـ ١٠
	ط.	١٠
١٧.	أ .	١٠
	ب .	٥
	جـ .	١
	د .	ـ ١٥
١٨.	أ .	١٠
	ب .	٥
	جـ .	ـ ١٥
١٩.	أ .	١٠
	ب .	٥
	جـ .	ـ ١٥

ــــــــــ إجمالى الدرجات

مفتاح الدرجات

صفر ـ ٥٠ ربما تعمل فى وظيفة ، لكن لم تحدد بعد مجالاً مهنياً . اجمع أفكارك وارجع إلى الأساسيات . ستحتاج إلى رغبة أصيلة فى النجاح ، والكثير من العمل الجاد ، والاستراتيجيات التى سترد بعد ذلك .

٥١ ـ ١٠٠ ربما تعرف الاتجاه العام لمجالك المهنى ، ولكن أساسك غير ثابت . مرة أخرى ارجع إلى القيم ، وأعد تعريف الفارق بين ما أنت عليه الآن وأين تريد أن تكون .

١٠١ ـ ١٠٥ لقد حددت اتجاهاً أكثر خصوصية لنفسك وحياتك المهنية ، ومستعد للتركيز وتحقيق التقدم . حدد الفئات التى سجلت فيها درجات قليلة ، وحدد بأمانة المطلوب لتعلم هذه المهارات أو تغيير سمعتك فى هذه المجالات .

١٥١ ـ ٢٠٠ أنت تسير على الطريق الصحيح لتطوير سمعة ومستقبل مهنى يضعك فى سوق تنافسى . إن تطوير بعض هذه المجالات سيدفعك للأمام بسرعة أكبر . راجع أقل درجات سجلتها واعمل على تحسين هذه المجالات بينما تستعد لطلب ترقية .

٢٠١ ـ ٢٥٠ تهانينا ! لديك إحساس قوي بالوعى بالذات ، أنت تعرف نقاط قوتك وضعفك ، ولديك سمعة متينة ، وتفهم توقعات شركتك ورئيسك ، ويمكنك أن تطبق استراتيجيتك بسرعة لتحصل على ترقية .

استعد للعمل

اجمع أوراق العمل التالية من فصول سابقة بالكتاب

- ورقة عمل القيم (الجدول ١ ـ ٣) مكتملة .
- الاستمتاع ـ التحمل ـ الكراهية (الجدول ١٠ ـ ١) مكتملة .
- ورقة عمل النتائج (الجدول (١٠ ـ ٤) دون أن تملأها .
- ورقة عمل الأهداف (٦ ـ ٤) بها خانات لم تملأها .

خمس استراتيجيات للحصول على ترقية

١. التقييم والتفسير

إذا كنت فى طريقك للحصول على ترقية ، فإنه من المهم أن يكون لديك معرفة دقيقة برؤية الآخرين ، بالإضافة إلى معرفة بنتائج عملك (الذى يجب أن يكون بارعاً) . إذا جاءت درجاتك أقل من ١٧٥ فى جدول حاصل القابلية للترقى ، راجع جدول تحليل الحاجات (الجدول ١ ـ ٢) لتحدد وتتخلص من العراقيل السلوكية التى تواجهك . إذا كانت لديك مشكلة فى تحديد نقاط ضعفك باستخدام هذه الصيغة ، فكر فى العمل مع مدرب ، فالكثير من المدربين الأكفاء يقدمون تدريباً كخدمة عامة وبعضهم يتعاملون بنظام المقايضة ، والبعض الآخر مقابل رسوم شهرية . إن التعامل مع أية عراقيل سيساعدك فى تحقيق تقدم سريع فى حياتك المهنية .

إذا كان من الضرورى ، راجع خطة الإصلاح والنهوض فى الفصل الأول لتعيد بناء سمعتك استعداداً للترقية . إذا كان الإصلاح غير

ممكن مع صاحب العمل الحالى ، راجع الفصل الثالث عشر بعنوان " متى وكيف تستقيل "

٢ . راجع ورقة عمل الاستمتاع التحمل الكراهية

من أكبر الأخطاء التى يرتكبها الناس عند وضع خطة لتحقيق التقدم فى الحياة المهنية التصرف فقط لتجنب استفحال الأمر ، وليسٍ للتقدم نحو الهدف . عندما سألت عميلاً عن خطته لمستقبله المهنى مؤخرا قال : " لن أستمر فى العمل هنا حتى هذا الوقت من العامِ المقبل " ، بينما قد يكون ذلك حقيقة طيبة للغاية ، فقد كان هذا حقاً تعبيراً عن الإحباط عكس رغبته فى الابتعاد عن شيء ما (وظيفة لم يكن يحبها) وليس انجذابه تجاه شيء ما (نقاط قوته ومهاراته وقيمه) . إن الابتعاد عن شيء ما لن يبعدك عن تكرار النمط ؛ أما انتقاء الاختيارات الذكية فيما يتعلق بما يجدى معك بناءً على قيمك ومهاراتك ونقاط قوتك ، فسوف يبعدك عن تكرار النمط .

إن جزءاً من عملية التخطيط الجيد هو تحويل عبارات الإحباط إلى متطلبات إيجابية بالنسبة لك . خذ قائمتك من الجدول ١٠ ـ ١ عن الاستمتاع والتحمل والكراهية ، وأعد صياغة كل عبارة إحباط إلى عبارة إيجابية ، وابدأ بقول : " أعمل بأفضل صورة مع " . على سبيل المثال : إذا جاء فى قائمة الكراهية " رئيسى مدقق يهتم بالتفاصيل " ، فقد تدون متطلبات جديدة لوظيفتك الجديدة مثل " أعمل بأفضل صورة مع مدير يفوض المهام بكفاءة تُظهر ثقته فى موظفيه " .

فى الجدول ١٢ـ ٢ الخاص بتحويل المشكلات إلى إمكانيات ، ضع كل قضية محددة فى عمودى التحمل والكراهية فى الجدول ١٠ ـ ١ ، وحول هذه القضايا إلى عبارات تأكيدية أو معايير تجذبك نحو قيمك ونقاط قوتك ومهاراتك ، ثم أكمل الجدول بإدراج بنود تستمتع بها ، وأعد عبارة " أعمل بأفضل صورة " لكل منها .

الجدول ١٢ ـ ٢

تحويل المشكلات إلى إمكانيات

دوِّن العبارات التى تعكس عدم الرضا أو الإحباط ، وأعد صياغتها فى شكل متطلبات إيجابية لوظيفة ستحبها .

القضية	العبارة
الرئيس مدقق يهتم بالتفاصيل	يمكن التعامل معى بأفضل صورة من خلال رئيس يفوض المهام بكفاءة ويظهر ثقته في موظفيه .

٣. هدفك

قبل أن تستطيع إقناع أى شخص آخر باتجاه حياتك المهنية وغرضها يجب أن تحددهما لنفسك . إن تحديد هدفك شرط أساسياً للوصول إلى منصبك التالى . ولكى تحدد هدفك بوضوح أجب عن الأسئلة التالية :

- ما تخصصى ؟ أو منتجى ؟ أو ما الخدمة التى أقدمها ؟
- ما الحاجة أو المشكلة فى مؤسستى والتى يعالجها تخصصى ؟
- ما الخطوة المنطقية التالية فى حياتى المهنية ؟
- كيف يناسب هذا التقدم مهاراتى ، ونقاط قوتى ، وقيمى ؟

الآن باستخدام إجاباتك على هذه الأسئلة ، ما المسميات الثلاثة الأكثر احتمالاً لمنصبك القادم ؟

- ________________________________
- ________________________________
- ________________________________

قارن قائمتك بمناصب مستهدفة محتملة بقيمك ومهاراتك ونقاط قوتك التى حددتها سلفاً ، ثم اسأل نفسك :

- أى هذه المناصب متاح (أو سيكون متاحاً قريباً) داخل مؤسستى الحالية ؟

- ما المنصب الذى يتناسب ـ على أفضل وجه ـ مع أهداف مستقبلى المهنى على المدى الطويل ؟
- أى منصب يتناسب ـ على أفضل وجه ـ مع أهدافى لتحقيق توازن فى حياتى ؟
- أى منصب يفى بمعاييرى فى جدول تحويل المشكلات إلى إمكانيات ؟
- من بين هذه المناصب الثلاثة المستهدفة ، أيها يستخدم مهاراتى ونقاط قوتى وقيمى على أفضل نحو ، وأيها سيسمح لى بدعم أية نقطة ضعف لدى ؟
- ما أكبر العقبات التى تحول دون حصولى على الترقية ؟

استخدم الإجابات على هذه الأسئلة لمساعدتك فى تقليل قائمتك إلى منصب واحد مستهدف . الآن أنت مستعد لتحديد المنصب الجديد فى ضوء مهاراتك ، ووضع استراتيجية للوصول إليه .

٤. جدول نتائجك الجديد

عندما استكملت جدول نتائجك فى وظيفتك الحالية (الجدول ١٠ ـ ٤) ، كان باستطاعتك أن تحدد النتائج ، والمهارات ، والأعمال ، والدعم الذى كنت تحتاجه للوصول إلى النجاح الفعلى وتحقيق نتائج مؤثرة . الآن سوف تستكمل جدول نتائج لوظيفتك التالية ، وهذا يتطلب بعض البحث والملاحظة والتخمين .

ابحث عن نسخة من وصف وظيفة المنصب الذى حددته باعتباره خطوتك التالية (اسأل إدارة الموارد البشرية أو رئيسك) . نعم ربما

سيمنحك وصف الوظيفة فقط الأنشطة التى ستضطلع بها وليس النتائج المطلوبة ، لكنها قاعدة للانطلاق لتحديد الفارق بين أين تقف حالياً وأين تود أن تكون .

بمجرد الانتهاء من مراجعة وصف الوظيفة ، تحدث مع أشخاص يشغلون بالفعل المنصب الذى تستهدفه ، حتى إذا كان ذلك يعنى الحديث مع رئيسك . قد تقول : " لقد كنت أفكر فى خطة مجالى المهنى ، وأود أن أتحرى عن المهارات المطلوبة للمنصب ، وأعتقد أنك ستكون شخصاً مناسباً لمساعدتى " . بعد ذلك قم بصياغة قائمة بالأسئلة التى ستساعدك فى تحديد المطلوب منك للحصول علي هذا المنصب . بالتأكيد سترغب فى معرفة النتائج المنشورة ، ولكنك أيضاً قد ترغب فى معرفة :

- ما أكبر جزء يمثل تحدياً ممتعاً فى هذه الوظيفة ؟
- ما أكبر جزء محبط فيها ؟
- كيف ترى هذا المنصب فى الخمس سنوات المقبلة ؟
- ما النصيحة التى ستسديها لشخص فى منصبك ؟
- ما بعض الخطوات المؤقتة الضرورية للوصول إلى هذا المنصب ؟

ملحوظة عند توجيه أسئلة لرئيسك :

سيرحب القادة الأكفاء بسؤالك كمؤشر على تخطيط متطلع لحياتك المهنية . غير أن بعض الرؤساء سيكونون أقل تعاوناً من ذلك ، ربما بسبب خوفهم من احتمال أن يتجاوزهم أداؤك ، لكن إذا لم يرغب رئيسك فى مناقشة خطط ترقيتك معك ، ستضطر إلى العمل من وراء ظهره - مهمة صعبة إذا كانت هذه تجربتك ، اقرأ أيضاً الفصل الثالث عشر .

بعد الإجابة عن هذه الأسئلة استكمل جدول النتائج الجديد لمنصبك المستهدف على أساس وصف الوظيفة والمناقشة التى أجريتها مع الأشخاص الذين يشغلون بالفعل هذه الوظيفة ، ورئيسك ، ورئيسهم ، والموارد البشرية ، وأشخاص يشغلون وظائف من نفس مستوى المنصب المستهدف . أنصحك بأن تركز أولاً على أربعة أعمدة فى ورقة العمل : النتائج المنشودة ، المهارات الفنية المطلوبة والمهارات ، السلوكية المطلوبة ، ثم التأييد والمساعدة المطلوبة .

لكل نتيجة منشودة ، سيكون أو لن يكون لديك المؤهلات والخبرة والتعليم والمهارات المطلوبة . إذا لم تكن لديك ، يجب أن تدون فى عمود الأفعال المطلوبة الخطوات التى ستتخذها لاكتساب الخبرة والمهارة والتعليم المطلوبين . تأكد من وضع قائمة بالمواعيد المستهدفة ، وإدخال الموعد عند استكمال كل خطوة (راجع البند الخامس) .

فيما يلى بعض الخطوات التى قد تأخذها فى الاعتبار فيما يتعلق بمنصبك المستهدف :

- قم بتزويد أو تدعيم شبكاتك الداخلية للحصول على معلومات وتحقيق كيان لنفسك (على سبيل المثال ؛ لتعلم إذا ما كانت هناك فرصة سانحة لشغل وظيفة ما) .

- تعلم مهارات جديدة . إذا ما قلّت فرصة حصولك على ترقية بسبب غياب مهارة لم تجدها بعد اتخذ خطوة ، وابحث عن طريقة للانضمام إلى فصل دراسي وللحصول على شهادة أو درجة علمية ، أو حتى تطوع في منظمة لا تهدف للربح في المجال الذى تسعى إليه .

- أظهر المبادرة . أحياناً ما ينظر إلى مرشح واضح لترقية على أنه يقوم " فقط بما هو متوقع " فى منصبه الحالى وسرعان ما يخرج من السباق . تأكد من أنه ينظر إليك فى منصبك الحالى على أنك كفؤ ومؤهل وواسع الحيلة .

إذا كنت تمتلك بالفعل المؤهلات المطلوبة ، فإن دخولك إلى عمود الخطوات المطلوبة سيكون مصدر إثبات : ما الدليل الذى يمكنك أن تقيمه لإثبات أنك تملك بالفعل الخلفية المطلوبة ؟

ابحث عن وسائل لتقديم مهاراتك ومؤهلاتك فى صورة أرقام ـ دولارت مدخرة ، نسبة زيادة المبيعات ، عدد وحدات تمت معالجتها ، حجم ميزانية تمت إدارتها (ستستخدم ذلك لاحقاً) .

٥. استعد وضع أهدافاً

لكل نتيجة منشودة تتطلب منك اتخاذ خطوة محددة ، عد ورقة عمل الهدف . كن واضحاً وموجزاً وواقعياً تجاه أهدافك . كذلك تأكد من السماح بتأييد إضافى ـ داخلي أو خارجي ـ لمساعدتك فى الوصول لأهدافك ، ثم حدد مواعيدك النهائية ، وتذكر أنه من الأسهل تعلم مهارات جديدة وتطوير كيانك قبل ظهور الحاجة لذلك . بعد ذلك عد جدولاً زمنياً بالمهام والأنشطة الداعمة ، وحينئذ تكون جاهزاً للبدء .

ستعرف على أفضل نحو إذا ما كان لديك المطلوب للحصول على ترقية ، أو إذا ما كنت تفتقر لمكونات رئيسية ، لكن ثقافة شركتك تساند

التعلم من خلال الوظيفة ، ابدأ فى التعلم . أما إذا كانت شركتك لا تساند ترقية هؤلاء ممن لديهم الاستعداد والرغبة والقدرة على التعلم ، فيمكنك العمل على اكتساب المهارات والتعليم المطلوب بينما :

١. تراقب الحركة التالية للترقيات .

٢. تبحث عن خطوة فرعية حكيمة لتحسين نطاق معرفتك .

٣. تبحث خارج مؤسستك عن وظيفة تحبها .

٤. تفعل كل ما سبق .

اطلب الترقية

عندما تكون مستعداً لكل شيء تحتاجه للحصول على ترقية ، فقد حان الوقت لأن تطلبها . لا تنتظر إلى أن تأتيك الفرصة ولا تشر إليها ، إنما عليك أن تبكر فى طلبها ، وكن واضحاً بشأن اتجاهك ، وكدعم احتفظ بالمواد التالية معك عندما تقدم طلبك :

- ملخص بإنجازاتك الحالية .
- ملخص بالمتطلبات (النتائج ، والمهارات الفنية والسلوكية) اللازمة للمنصب الجديد .
- ملخص بمهاراتك وكيف تفى بهذه المتطلبات .
- وعى بالراتب الذى ترغب فى التفاوض بشأنه .

انتبه لتوقيت طلبك ، فاليوم الذى يتلقى فيه رئيسك تقرير أداء سيىء ، أو تعلن فيه الشركة عن نتائج سيئة ليس يوماً جيداً لتطلب الحصول على ترقية . اطلب ترقيتك فى يوم تسير فيه الأمور على ما يرام ، وفى موعد يكون فيه رئيسك فى كامل طاقته (لا تطلب فى الساعة الثالثة ظهراً فى أحد أيام الآحاد ، بل اطلب فى منتصف الصباح فى أيام الثلاثاء أو الأربعاء) .

عد سيناريو (لا تحفظه غيباً ـ مجرد ورقة) لتفتح المناقشة مع رئيسك :

" أود الحصول على هذه الوظيفة فى سان فرانسيسكو . إن لدى قائمة بالمهارات التى أعتقد أنها مطلوبة ، وأعتقد أننى على استعداد تام لها . أود التأكد من أنك تفكر فى أننى أغطى الأساسيات والقواعد ، والتحدث عن الخطوات التالية " .

فاتح مديرك مبكراً حتى يمكنك العمل معه ، وأعط إجابته كل انتباهك . وتذكر أن ترقيتك ستخلق ثغرة فى خريطة رئيسك عن المؤسسة ؛ لذا ستتناول مناقشتك توصيات عن شغل منصبك الذى ستتركه .

عندما تطلب ولا تحصل على الترقية

فى شركة " أمريكا " يشبه الحصول على ترقية لعبة الكراسى الموسيقية : لن يستطيع شخص ما القفز إلى الكرسى عندما تتوقف الموسيقى . إذا ما كنت الشخص الذى سيظل واقفاً ، فإن هذا هو الوقت المناسب لإعادة شحذ الهمم والمراجعة والعودة لطريق النجاح . راجع الأسئلة التالية وحلل أية ثغرات :

١. عند الإعلان عن المنصب ، هل استوفيت عملية تقديم الطلبات التى تطلبها شركتك ؟

٢. لو لم يتم الإعلان عن المنصب ، فهل عرف الأشخاص المناسبون رغبتك فى شغله ؟ من عرف ؟ ومن لم يعرف ؟ ومن كان ينبغى أن يعرف ؟

٣. هل كان لديك إدراك واقعي بمتطلبات الوظيفة ؟ خلال أى جزء من المقابلة الشخصية للحصول على الترقية ، هل كان هناك أسئلة أشعرتك بعدم الارتياح ؟ ما هى ؟

٤. هل اختلفت آراؤك وآراء مدير التعيينات بشأن استعدادك لشغل الوظيفة ؟ وإذا كان قد حدث ، هل كان إدراك المدير دقيقاً ؟ وإذا لم يكن دقيقاً ، فما سبب ذلك ؟

٥. هل كان لدى رئيسك الحالى حاجة لإبقائك فى وظيفتك الحالية ؟

٦. هل كانت سمعتك تدعم خطتك للحصول على ترقية ؟

خذ الوقت اللازم لمراجعة إجاباتك على هذه الأسئلة والتعامل مع أى غضب أو إحباط يسببه لك الموقف ، أو شركتك ، أو حتى نفسك . لن تحقق أى نجاح أو تقدم فى عملك إذا ما اجتذبك ثقل الشعور بالاستياء لأسفل ، لكن لا تحاول أن تخفيه ، ولا تلق باللوم على شخص آخر . استخدم وعيك بذاتك ومهارات إدارة الذات (الفصل الأول) لقبول ما حدث حتى لو لم يكن يروق لك .

بمجرد أن تتعايش مع مشاعرك ، حدد موعداً مع رئيسك ومع ممثل الموارد البشرية . وبينما تجدد التزامك بتحقيق نجاح متواصل فى منصبك

الحالى وأهداف فريقك وشركتك وتحقيق تقدم فى حياتك المهنية ، اطرح أسئلة تتطلب إجابات محددة :

- " ما الذى تعتقد أننى أستطيع تعلمه أو إظهاره وسوف يكون من شأنه أن يعدنى لاقتناص فرصة الترقى القادمة ؟ " ابحث عن إجابات فنية وسلوكية ، وكن حذراً من التحدى فى هذه النقطة . إذا ما ذكر رئيسك أنك تفتقر إلى مهارة ما تعتقد أنك تجيدها ، ثم لم يرك رئيسك تظهر هذه المهارة (قضية ظهور) . راجع هذه الإجابات مقارنة بجدول النتائج للمنصب المستهدف ، واستعد لإعادة تصميم خطة للترويج لذاتك (الفصل الثامن) ، أو خطة للنهوض والإصلاح (الفصل الأول) .

- " هل تعتقد أننى مناسب ـ أو مستعد ـ لهذا النوع من الترقيات ؟ إذا لم أكن كذلك ، فلماذا ؟ " هذا ليس جدالاً للدفاع عن موقفك ، بل اجتماع لجمع المعلومات . دوّن ملاحظاتك ، أو اطلب توضيحات وأمثلة إذا كان ذلك مناسباً واتركها هناك . إذا ما كان رئيسك أو ممثل الموارد البشرية يدرك أنك غير مناسب أو غير مستعد للترقية ، فإن إثارة هذه النقطة حالياً لن يجدى . خذ المعلومات التى جمعتها وقرر ما إذا كانت خطتك للنهوض ملائمة ، أو ما إذا كان الوقت قد حان للرحيل .

قبل أن تغادر الاجتماع ، اطلب المزيد من المهام الصعبة (والتى تحقق لك الظهور) فى وظيفتك الحالية كنوع من الاستعداد لمستقبلك ، وفى ختام الاجتماع التزم بإعداد خطة للتطوير الذاتى ، واطلب من رئيسك أو ممثل الموارد البشرية مراجعتها معك للتأكد من أن طريقك واتجاه شركتك يسيران فى توافق وانسجام .

بعد انتهاء اجتماعك ، ابعث برسالة شكرٍ عبر البريد الإلكترونى إلى رئيسك أو ممثل الموارد البشرية ، وحدد موعداً لعقد اجتماع لمتابعة خطة التطوير . ألق نظرة أخرى على الترويج للذات (الفصل الثامن) وضع

خطة للعمل على تحقيق الأهداف التى وضعتها أنت ورئيسك ، محافظاً على مستوى عالٍ من الدقة والظهور الإيجابى .

أفكار أخيرة عن الحصول على ترقية

حياتك المهنية هى مسئوليتك ، وطلب ترقية هو اختبار حقيقى للسيطرة على حياتك المهنية . إذا لم تكن قد حصلت على الترقية التى تريدها ، فإنك أو شركتك أو كلاكما تفتقران لشيء ما . إذا وجدت ـ بعد أن تسعى للحصول على تغذية استرجاعية أمينة وذات مغزى ـ أن هناك شيئاً يمكنك تعلمه ، فالتزم بتعلمه . إذا كان هناك عدم تجانس ثقافى أو سياسى ، فكِّر فى تحقيق تقدم بالانتقال من شركتك الحالية . لا تترك زمام إدارة حياتك المهنية لشخص آخر أو لفرصة قد تسنح ، بل امسك بزمام الأمور وكن مستعداً للفرصة القادمة .

مفاهيم مهمة

١. اجعل منحك ترقية أمراً سهلاً على رئيسك .

٢. ابذل قصارى جهدك ، وتأكد أن أفضل ما تقدمه هو المطلوب بالضبط .

٣. قيِّم رؤية الآخرين لك .

٤. خطط للتحرك نحو الهدف ، وليس للابتعاد ببساطة بعيداً عن وظيفة لا تحبها .

٥. حدد هدف حياتك المهنية .

٦. استعد ، ثم اتخذ خطوة : اطلب الترقية .

٧. إذا ما طلبت ولكنك لم تحصل على الترقية ، حلل ، وأعد التنظيم ، وارحل . إنك المتحكم فى حياتك المهنية .

الجزء الثالث

ترك العمل

" الوداع حزن جميل ... "

حسناً ، فى الحب نعم ، أما فى العمل ؛ فيمكن أن يتراوح الوداع بين الإثارة والتدمير اعتماداً على من اتخذ القرار بأنه قد حان الوقت كى ترحل .

إن التحكم فى حياتك المهنية يشمل تطوير وسائل التنبؤ بما يحدث فيها ، وعلى الأخص العمل على زيادة مستوى وعيك ، وإعطاء مزيد من الاهتمام للتلميحات التى تصدر عما يجرى داخلك وحولك ، واختيار الكيفية التى ترغب أن تجرى الأمور بها . الأمثلة التالية من شأنها أن تمنحك شعوراً بمستوى تحكمك فى القرارات التى تتخذها ، والمخاطر التى تتحملها عندما تترك عملك .

قصة " نانسى " :

على مدى ثلاث سنوات ، كانت " نانسى " تصل إلى مكتبها يومياً وتفكيرها مضطرب ، وعلى استعداد للدخول فى أى تحديات . لقد كانت تمر بإجراءات طلاق طويلة ومعقدة ، وآخر شيء كانت تحتاجه أن يرتكب رئيسها " بول " خطأ غبياً آخر يستغرق وقتا فى إصلاحه يتعلق بحجز إحدى قاعات المركز للاحتفال بمناسبة ما ، وهو خطأ سيتعين عليها إصلاحه .

لقد كانت هذه هى القشة التى قصمت ظهر البعير ، فقد حجز " بول " لحفل زفاف قبل نحو ستة أشهر ولم يخبر أحداً ، ونسى أن يكتب ملحوظة بذلك ، ونسي أن يعد الزهور ، ونسى أن يعد المقاعد الإضافية للمدعوين ، ونسى أن يعد مرأب السيارات لاستقبال سيارات المدعوين ، ونسى إحضار دفتر التأمين المؤقت ـ لقد نسى كل شيء . فى هذا اليوم حضر العروسان عند الظهر مع مائة وخمسين من أقرب أصدقائهم ، ولكن دون زهور ، أو مقاعد ، أو أى شيء .

عندما وصل " بول " إلى المركز بناء على استدعاء عاجل من " نانسى " فى هذا اليوم الأخير ، وجه اللوم لكل شخص على خطأه إلا هو . لقد نالت " نانسى " ما يكفيها وانسحبت من العمل .

فى سن الخامسة والخمسين ، وجدت " نانسى " نفسها وحيدة من جديد ، وبلا عمل ، وخائفة من الموت .

قصة " ستيف " :

كان " ستيف " محامى براءات اختراع لمدة سبعة عشر عاماً . ولقد تخرج فى كلية للحقوق لأن والده أراد ذلك ، وأصبح محامى براءات اختراع لأن والده أراد ذلك أيضاً . تزوج " ستيف " وأنجب طفلين وعاش فى منزل كبير تحملوا نفقاته بالكاد ، وقادوا سيارات فاخرة ، ومدينين بمبلغ كبير من المال . بالنسبة للعالم الخارجى ، كان " ستيف " يحيا حياة مثالية ، أما فى الداخل ، فقد كان تعيساً ، يعيش الحياة التى أرادها له والده .

بعد عيد ميلاده الأربعين مباشرة قرر " ستيف " أنه يريد إعادة تنظيم أسلوب حياته ، بلا تفكير واعٍ في قيمه أو أين يريد أن يكون ، ابتعد بسرعةٍ عما اعتقد أنه يصيبهً بالجنون ، فقد اعتزل مهنته وعمل مدرساً للتاريخ .

بعد خمسة أشهر أدرك " ستيف " أنه ارتكب خطأ فادحاً ، وأنه لم يشعر بالخوف والتعاسة بهذه الصورة قبل ذلك .

قصة " تيم " :

في أغسطس ، بدأ " تيم " عمله الجديد كنائب لرئيس إدارة تكنولوجيا المعلومات في شركة اتصالات بـ " سان فرانسيسكو " . في سبتمبر استقال المدير التنفيذي الذي يشرف مباشرة على " تيم " بصورة غير متوقعة ، وعندما قدم المدير التنفيذي الجديد ، عرف " تيم " علىٍ الفور أنه يواجه تحدياً ، فقد كان هذا الرجل حاداً ، وجافاً ، ويستخدم أسلوب الترهيب مع الفريق الذي يقوده .

في بداية يناير ، لاحظ " تيم " أن مرءوسه " جيمس " يجتمع أسبوعياً على الغداء مع المدير التنفيذي ، ولكن " تيم " لم يقل شيئاً .

في مارس ، طلب المدير التنفيذي من " تيم " مراجعة ورقة عمل أعدها للعرض على مجلس المديرين ، حيث أشارت الصفحة الرابعة عشرة إلى ضرورةٍ استبدال " تيم " لأنه غير فعالٍ . راجع " تيم " ورقة العمل انطلاقاً من واجباته المهنية ولم يقل شيئاً .

في أبريل ، أنهى عقد " تيم " واستبدل بمرءوسه " جيمس " ولم يحصل على أي تعويض ، فقط مكافأة نهاية الخدمة بقيمة أسبوعين من مرتبه .

قصة " آن " :

بعد شهور من الهجمات الإرهابية على مدينة نيويورك ، بدأت " آن " تفكر كثيراً في عملها ورؤيتها لمستقبلها ؛ فهي في الثانية والأربعين من عمرها تعيش وحيدة بلا زوج ولكنها سعيدة ، وتعمل كمديرة تسويق بارزة في شركة فورتشن ٥٠٠ في مانهاتن ، ولديها أصدقاء

رائعون ووظيفة رائعة إلا أن شيئاً ما كان مفقوداً ، لذلك استعانت بي لتجد هذا الشيء .

عملنا معاً لتقييم وضعها ومدى التوازن القائم في حياتها ، والكشف عن قيمها ، وتحديد ، أو التخلص من أو دعم لحاجاتها . فعلى الرغم من أنها قد بدأت حياتها المهنية في تسويق المواد الترفيهية الإذاعية في لوس أنجلوس ، فقد تحول اتجاهها بفرصة مانهاتن الهائلة . لقد كانت " آن " تدرك أنها جيدة في عملها كمديرة تسويق تنفيذية ، وأنها تستمتع كثيراً بعملها هناك ، غير أن هذه الوظيفة لم تستخدم بعضاً من مواهبها ونقاط قوتها التي كانت تمثل أهمية بالنسبة لها . لقد ساعدها التدريب في وضع اسم للفجوة التي شعرت بها ، لقد عرفت بالضبط من تكون ، وماذا تفتقد ، وأين تريد أن تذهب .

خططت " آن " لرحيلها عن منصب مانهاتن ، ورتبت شئونها المالية بما يسمح لها ببحث طويل عن وظيفة ، وخططت وتفاوضت على استراتيجية للاستقالة ، ومنحت صاحب العمل فرصة ثلاثين يوماً للبحث عن بديل . ومن خلال مرجعية متوهجة ، وخطة تهدف للحصول على وظيفة في إحدى الشركات التي تعجبها ، وكثير من الشجاعة ، بدأت العمل للحصول على وظيفة .

بعد أربعة أشهر عثرت " آن " على منصب مرموق في استديو كبير كنائب لرئيس إدارة التسويق ، وباعت منزلها في الساحل الشرقي واشترت منزلاً جديداً في لوس أنجلوس في نفس المنطقة التي نشأت فيها من قبل . لقد أصبحت أقرب إلى أسرتها ، ووجدت وظيفة تحبها ، وكسبت مزيداً من المال وكثيراً من المتعة ، ولم تكن أبداً أسعد من ذلك من قبل .

لقد أدرك كل من " نانسي " و" ستيف " و" تيم " و" آن " أنه قد حان الوقت لترك العمل ، غير أن كلاً منهم عالج الأمر بطريقة مختلفة : فكانت نقطة انطلاق أحدهم الغضب ، والثاني رغبة مفاجئة ، والثالث شعوره بحالة رفض ، أما الأخيرة فقد وضعت خطة ونفذتها . لقد كان لدى كل منهم خيار السيطرة على ما حدث بعد ذلك ، إلا أن كل شخص منهم قد خرج بنتيجة مختلفة .

ليس كل رحيل عن العمل يكون بلا آثار مثل حالة " آن " ، فهناك أيضاً احتمالات الانفصال ، أو الإقالة الخارجة عن نطاق السيطرة ومنها :

١. أنت رجل قيم ومبادئ ، لكن رئيسك أو المدير المالى ليسا كذلك . أنت ترفض تزوير الحسابات ؛ لذا ينتهى عقد توظيفك .

٢. مهاراتك بالية ؛ فقد تجاوزتك التكنولوجيا ، وتجاهلت كل ما وجه إليك من دعوات بتطوير مهاراتك ، وسئم رئيسك من مطالبتك بالتعلم .

٣. معروف عنك أنك شخص صعب المراس ، ومتسرع ، ومُلحُ ، ومتعسف ، وحاد ، ودمرت سمعتك إلى درجة اللاعودة . لقد تصورت أنك قد قضيت فترة طويلة مع هذه الشركة لأنها تحتاج لخبرتك بشدة ، ومع ذلك يجد صاحب العمل أنه من الأسهل أن يطلب منك الرحيل عن الاستمرار فى مطالبتك بأن تتغير .

٤. أضيرت علاقتك برئيسك نسبياً ، ولم تفلح خطتك للإصلاح ، ومع الخوف والذعر من رد فعلك يقوم صاحب العمل بطردك .

٥. الشركة تواجه انخفاضاً فى حجم أعمالها ، وبينما لا توجد أى إعلانات عن نشاطها ، تعرف أنها لن تستمر لأكثر من ذلك .

٦. الشركة تستدعى مراجعين ماليين لاستكمال أعمالها استعداداً لبيع شركتك لشركة أكبر .

٧. شخص ما تسلل إلى المنصب الذى يقع بينك وبين رئيسك وتمكن بفاعلية من إزاحتك عن منصبك .

مهما يكن أسلوب رحيلك عن العمل ، فلا يـزال لـديك السـيطرة علـى خطواتك المقبلة التى يمكن أن تُحدث الفارق بين اقتناص أول فرصة تظهـر فى طريقك واقتناص أفضل فرصة تكتشفها . إنها تصنع أيضاً الفـارق بـين مواجهة نفس خبرات العمل الصعبة مرة أخرى والعثور على وظيفة تناسب أسلوبك ، ومهاراتك ، وقيمك ، ورؤيتك للحياة التى تحبها .

الفصول التالية ترسم لك خطة يمكنك استخدامها عنـدما يحـين الوقـت للرحيل ، سواء كان ذلك بقرار منك أم لا .

١٣

متى وكيف تستقيل

الجنون : هو القيام بنفس الشيء مرازاً وتكراراً وتوقع نتيجة مختلفة
ـ ألبرت أينشتاين

في كل مهنة يأتى وقت تسأل فيه ما إذا كان من الحكمة الاستمرار فى العمل أم لا .

في مرحلة ما في حياتي العملية بالشركات كنت أعمل تحت إشراف رجل كان سلوكه يتأرجح بين السلوك المهذب الطيب ، والسلوك العدوانى فأحياناً ما يكون حلو الحديث وجذاباً ، وبعدها يصرخ ، ويلقي بالأشياء ، ثم يذمك . لم يكن هناك سبيل لمعرفة أى من هذين السلوكين سيواجهك وفى أية لحظة .

لأننى كنت أعمل بعيداً عن المكتب ، فقد استغرق منى الأمر بعض الوقت لاكتشف هذه الحقيقة ، وبينما لم أكن بالتأكيد هدفه الوحيد ، كنت فيما يبدو واحدة من أهدافه المفضلة . لقد أتاح لى كل اجتماع حضرته فى مقر الشركة أن أرى قناع دماثة الخلق الذى ارتداه خلال المقابلة الشخصية وقد تبدد . فضلاً عن ذلك كان الأعضاء غير المستهدفين فى فريق الإدارة يسيرون تحت قيادته ، وأحياناً يتظاهرون بالموافقة على السياسات الإدارية المحيطة بهذا السلوك المعادى الذى كان أحياناً ينطوى على تمييز .

وضعتُ خطة ونفذتُها لوضع بعض الحدود حول كيفية التعامل معى ونوع النكات التى أعتقد أنها غير مناسبة ، ونغمة الصوت التى ستجدى معى ، وطلبت الدعم من إدارة الموارد البشرية ، وكما يحدث أحياناً ، كان هذا الرئيس يشغل منصبه منذ فترة طويلة ، وبينما وافقت الموارد البشرية على أن سلوكه هجومى ،فقد أوضحوا لى أنهم مستعدون لإيجاد طريقة أخرى لحل المشكلة .

أما أنا فلم أكن مستعدة ، فلم يكن هذا الأسلوب ليجدى معى بأى حال ، وبعد خمسة أشهر فقط من العمل فى هذه المؤسسة ، عرفت أنه قد حان وقت الرحيل ، وعلى ذلك قدمت استقالتى ووضعنا خطة انتقال مفيدة للطرفين وتركت العمل .

لقد كان هذا أذكى شيء فعلته على الإطلاق .

عندما تفشل كل الطرق الأخرى

ليس هناك على الإطلاق وقت مناسب للاستقالة من وظيفتك فى غضب ، على الرغم من أن بعض الهراء الذى يحدث فى أماكن العمل يمكن أن يدفعك للجنون بصورة كافية لتفعل ذلك مع التركيز على الاستعداد أكثر من جنون العظمة ، ما الأدلة أو الإشارات على أن الوقت قد حان بالنسبة لك للرحيل ؟

ربما تستعد للرحيل إذا :

١. لم تكن تحب رئيسك ، أو لم يحبك رئيسك ولا يمكنك حل ذلك .

٢. دخلت فى صراع مع زميل ، أو مرءوس ، أو عميل (داخلى أو خارجى) لم تستطع حله .

٣. كنت لا تستمتع بالعمل الذى تقوم به ، ولن تفلح أية إجازة فى حل الأمر .

٤. كنت تعانى من العصبية وبعض الأعراض الجسدية للتوتر بما فيها الصداع ، أو الأرق ، أو القلق ، أو الاكتئاب .

٥. كان الأفراد الأساسيون فى مؤسستك يفتقرون للاستقامة ، ولا يمكنك تبرير أفعالهم بعد الآن .

٦. كان مناخ عملك فوضوى أو حاد فى ألفاظه ، أو عدائى لا يحترم أحداً أو يملى العديد من المطالب .

٧. كنت لم تعد تشعر بأن مساهمتك محل تقدير ؛ أى أن هناك خطأً ولا تستطيع تحديده .

٨. كان عملك محل انتقاد دائم أو يتم تجاهله .

٩. كنت تُعرف فى مؤسستك بأنك شخص صعب المراس وعدوانى .

١٠. ارتكبت خطأً عملياً أو سياسياً فادحاً ، ولم تفلح خطتك لإصلاحه .

١١. قدمت طلباً للحصول على ترقية وكانت أسباب الرفض واهية على أفضل تقدير .

١٢. تم تجاوزك ؛ بمعنى أن يعين رئيسك شخصاً ليرأسك (أى أنك تقدم تقاريرك إلى الشخص الجديد ويقوم هو بدوره بتقديم تقاريره لرئيسك) .

١٣. حاولت تطوير علاقة نصح مع أعضاء فى الإدارة وتجاهلوك أو خذلوك .

١٤. لم تكن قد طورت من مهاراتك المهنية فى خلال الأشهر الأخيرة .

١٥. تم تجاهلك فى الاجتماعات والمهام والمبادرات الهامة .

١٦. تضمن تقييم أدائك توصية لك بتعزيز وإتقان مهارة أو سلوك ، وأهملت ذلك .

١٧. كانت شركتك تقيم مباحثات مع شركة أخرى للاندماج معاً فى مؤسسة واحدة ، أو كانت شركتك تواجه أزمة مالية .

١٨. تم فصل رئيسك من العمل (أو تركه سعياً وراء فرص أخرى) وكنت مداناً بالاشتراك فى ذلك .

١٩. عينت الشركة مديراً جديداً للعمليات وبدأ هو فى تعيين فريق عمل خاص به .

إذا كانت سبع من هذه العبارات تنطبق عليك ، فسترغب إما فى اتخاذ بعض الخطوات لتحقيق الاستقرار فى منصبك الحالى (ارجع إلى الفصول من الأول إلى الخامس) أو التخطيط لترك العمل .

التخطيط لمتى وكيف

لقد كان رد فعل " نانسى " ـ السيدة التى كانت تخوض إجراءات طلاق معقدة ، وكان عليها أن تتعامل مع رئيس غير مؤهل نابعاً ـ من شعورها بالغضب ولم يخدمها ذلك ، فقد أبعدت نفسها عن موقف محبط باستقالة عاجلة . لقد كان واضحاً أنها تهرب من شىء أكثر من كونها تنجذب لشىء أفضل .

إذا ما وجدت نفسك فى موقف محبط مماثل ، اسأل نفسك الأسئلة التالية :

١. كيف وصلت إلى هذا ؟

٢. هل جربت هذا من قبل ؟

٣. ما الجزء من هذه العلاقة الذى يمكن أن أتحكم فيه وأغيره ؟

٤. ما خياراتى ؟

٥. ما النتيجة التى أرغب فى الوصول إليها من هذا ؟

أما ستيف محامى براءات الاختراع الذى تحول إلى مدرس تاريخ ، فقد كانت لديه نوايا طيبة فى رغبته فى الرحيل ، ولكنه لم يتحر السبب وراء كون مهنته لم تعد ملائمة له ، وما تحتويه مهنة التدريس وما من شأنه أن يمنحه ما كان يريده . كان يمكن لـ " ستيف " أن يطرح على نفسه الأسئلة التالية :

١. ما أكثر شيء يبعث على الرضا فى مهنة المحاماة ؟

٢. ما أكثر شيء غير مرض ؟

٣. كيف تتلائم هذه الأشياء (أو تتعارض) مع قيمى ؟

٤. ما الحاجات التى أشبعت من اتباع توقعات والدى ، وكيف تخدمنى هذه الخطوات الآن ؟ ما القيم والحاجات التى لدى الآن ؟

٥. كيف يمكننى فهم مهاراتى وقيمى وتحقيق حياة متوزانة أحبها ؟

أما " تيم " الذى تم استبداله بمرءوسه ، فقد تلقى إشارات كثيرة عن استقرار وظيفته ؛ إشارات اختار أن يتجاهلها (إن عدم القيام بأى شيء اختيار) ، فلم يسأل :

١. ما نوع الدعم الإدارى الذى أحتاجه كى أكون فعالاً ومنتجاً فى وظيفتى ؟

٢. كيف يمكن أن يساعدنى المدير التنفيذى الجديد فى تحقيق النتائج التى يرغبها ؟ كيف يمكن أن نتواصل بأفضل صورة فيما بيننا ؟

٣. ماذا عن الاجتماعات بين مرءوسى ورئيسى ؟ إذا ما كان المدير التنفيذى يقوم بدور الناصح لمرءوسى ، كيف يمكننى أن أساند هذه العملية ؟ إذا ما كان المدير التنفيذى يعتنى بمرءوسى ، فما فرص نجاحى هنا ؟

٤. ماذا عن التوصية بإقالتى ؟ إذا ما كان يعتقد أننى غير فعال ، فلماذا ؟ هل يمكن أن تقلب أية استراتيجية هذا الموقف ، أم أن الأمر قد انتهى بالنسبة لى ؟

٥. حيث إن كل الإشارات والمناقشات تشير إلى رحيلى ، ما أفضل طريقة استخدمها للمغادرة ، وكيف يمكننى أن أضمن ألا يحدث لى ذلك ثانية ؟

أما رحيل " آن " فكان أفضل لأنه كان اختيارها ، غير أنه كان صعباً لأنه تطلب قدراً كبيراً من الشجاعة . فبالتعاون معى كمدربة ، أخذت " آن " الوقت اللازم لمعرفة ما كانت تريده قبل أن ترحل ، وهى الآن سعيدة ومتوازنة فى حياتها ومهنتها . فقد أجابت على أسئلتها بشأن من هى وماذا تريد ثم نفذت استراتيجيات لتحقيق ذلك . يمكنك أن تستخدم خطتها كأساس لاستراتيجياتك بما فى ذلك استراتيجيات ما قبل العمل (تمٍ تناولها فى الفصول من الأول إلى الخامس) واستراتيجيات التنفيذ . أولاً استراتيجيات ما قبل العمل بالنسبة لـ " آن " .

الاكتشاف : تحديد القيم والحاجات .
التحديد : تحديد أوجه الإشباع وعدم الإشباع فى الوظيفة مقارنة بالحاجات والقيم .
البحث : هل يمكنها تطبيق نقاط قوتها ومهاراتها واحترام قيمها فى مؤسستها الحالية ؟
التطوير: إعداد بيانى الرؤية والمهمة ووضع الأهداف .
القرارات : ما أنواع المناصب التى ستناسبها وفى أية صناعات ؟
التقييم : هل يمكنها الشعور بالراحة دون الحصول على دخل وإلى متى ؟ إذا كان المطلوب هو الحصول على دخل مستمر ، كم من الوقت يمكنها قضاءه فى البحث عن وظيفة بينما تستمر فى عملها الحالى ؟

(ملحوظة : إذا كنت تبحث عن وظيفة بينما ما تزال تعمل ، فمازال يتعين عليك تحقيق نتائج إيجابية !) .

بعد ذلك طبقت " آن " استراتيجيتها ، وقد تضمنت خطتها الخطوات التالية :

التفاوض على اتفاق للرحيل . نظراً لأن " آن " كانت على علاقة رائعة مع رئيسها ، فقد كان التفاوض على اتفاق لرحيلها مريحاً . كان رئيسها مساهماً نشطاً فى بحث " آن " الذى يتعلق برغبتها فى تحقيق التقدم فى حياتها المهنية ؛ لذا بينما كان رحيلها مخيباً للآمال بالنسبة له فلم يكن مفاجأة .

فى مقابل مذكرة بأنها ستغادر خلال ٣٠ يوماً ، وخطة انتقال لتعيين شخص جديد فى وظيفتها ، حصلت " آن " على أربعة أسابيع أجر إضافى . وعند إضافة ذلك إلى أجر إجازة العشرة أسابيع التى تراكمت من مجموع الإجازات التى لم تحصل عليها والاتفاق المالى الذى يمنح لكل المديرين التنفيذيين عند رحيلهم (أجر ستة أشهر أخرى) ، فقد كان باستطاعة " آن " أن تغادر وظيفتها بأكثر من مرتب تسعة أشهر ، واستمراراً فى التغطية التأمينية ، وخيارات للتدريب . كما حصلت على علاوة خلال فترة الثلاثين يوماً وهو ما سمحت به الشركة ! (عادة لا يحصل الشخص على علاوة عندما يستعد لمغادرة وظيفته .)

إذا ما وجدت نفسك تعمل مع رئيس رائع فى وظيفة غير ملائمة ، خذ درساً من " آن " : اعمل مع رئيسك لحل المسألة . أما إذا لم تكن علاقتك برئيسك صحية ، فقد يجدر بك أن تعالج عملية التعاون بصورة مختلفة .

اجعل التفاوض مكتوباً . يضطر كثير من الناس إلى التفاوض على اتفاق الرحيل فى ظروف غير مريحة . غير أنه حتى فى أسوأ السيناريوهات لا يكون من الحكمة أبداً أن تعبر عن غضبك أو إحباطك فى خطاب استقالتك ، فمناقشة غير حامية مع رئيسك يعقبها خطاب استقالة بسيط ورسم خطة للرحيل هو السبيل للخروج .

اعتماداً على موقفك وطول المذكرة التى تقدمها (مع معرفة أن معظم أصحاب العمل سيرافقونك إلى الباب فى اللحظة التى تقدم فيها المذكرة) ، ستعمل خطة رحيلك بمثابة بوصلة لك خلال فترة انتقالك .
خذ فى الاعتبار ما يلى :

١. هل لك حق الحصول على مقابل للإجازات التى لم تحصل عليها أو مكافأة نهاية الخدمة ؟

٢. هل لك حق الاحتفاظ بمنصبك وراتبك خلال فترة الانتقال وقبل انتهاء خدمتك ؟

٣. هل ستحصل على مكافأة نهاية الخدمة فى يوم رحيلك ، أم ستواصل الحصول على راتبك ؟

٤. إذا كنت ستحصل على راتبك ، هل سيتوقف الدفع فى حالة قبولك فى وظيفة جديدة ؟

٥. هل لك الحرية فى أخذ إجازة لقضاء شئون شخصية خلال فترة انتقالك ؟

٦. هل ستستمر فى الحصول على المزايا التى تحظى بها وأرباحك خلال فترتى الانتقال والانقطاع ؟

٧. هل لك الحق فى أى أرباح (اقتسام الأرباح ، أو حوافز ، أو أى أرباح تدفع لتحقيق مستوى مستهدف من الإنجازات) خلال فترة الانقطاع كما كان الحال عندما كنت تعمل كل الوقت ؟

٨. كيف ستتم معالجة الخيارات الموجودة حالياً ؟

٩. ما نوع البيان الإسنادى المكتوب أو الشفهى الذى سيوجه إلى أصحاب العمل فيما يتعلق بظروف رحيلك ؟ ضع خطاباً بصيغة متفق عليها .

من المهم أن تلاحظ أن أى إنهاء للخدمة يتم انتهاكاً للقانون السابع (التمييز) قد يتطلب اهتمام محام .

يجب أن يكون اتفاق الرحيل الذى تتفاوض عليه عادلاً للطرفين ، فهذه ليست فرصة للثواب أو العقاب مهما كان غضبك ! دع هذه المفاوضات تمثل أساساً لانتقال سلس .

خمس نصائح للتغلب على فقدان وظيفة

كثير من الناس ـ مهنيين وتنفيذيين ـ يجدون أن من الواجب عليهم المضى قدماً فى بحثهم عن مستقبلهم المهنى بواسطة دوران إيجابى حول ما يبدو أنه موقف سلبى . راجع النصائح الخمس التالية فهى الأكثر أهمية فى اجتياز هذه العملية بسرعة وعلى أكمل وجه .

١. **وفر وقتاً للحزن ولكن لا تستغرق وقتاً طويلاً هنا** . إن فقدان وظيفتك حدث ينطوى على كثير من التوتر ، وإذا كنت تعرف نفسك من خلال ما تفعله ، فإن ترك هذه الوظيفة (طوعاً أو كرهاً) له أثر مجهد بشكل خاص . فربما تفقد شعورك بقيمة نفسك ، وهذا سيكون عقبة فى طريق التقدم . عندما تتلقى أوامر بالرحيل ، فإن أول شىء يجب أن تفعله أن تدرك الأمر كما جاء على لسان أحد أبطال فيلم " الأب الروحى " : إنها ليست مسألة شخصية ، إنها مسألة عمل " . فمثلما يعتبر فقد وظيفة مسألة شخصية بالنسبة لك ، فإن إقالتك أو تسريحك يمثل ببساطة تحولاً فى الكيفية التى تريد بها مؤسستك إدارة عملها ، وبدلاً من البحث عن شخص لإلقاء اللوم عليه (بما فى ذلك

نفسك) ، فإنك بحاجة لأن تدرك أنك نفس الشخص الفعال صاحب المعرفة والخبرة كما كان حالك قبل أن تفقد وظيفتك .

ومع ذلك فإن خسارة وظيفة مثل أية خسارة أخرى ، ستحتاج وقتاً كى تتكيف معها ، وربما تحتاج إلى دعم عاطفى أو علاج لاجتياز مراحل الحزن (الإنكار ، والقلق ، والإحباط ، والغضب ، والشعور بالذنب ، والقبول) . اسمح لنفسك بوقت من الحزن على خسارتك ، وتعلم الدروس التى تحويها خسارتك ، واعمل على قبول الوضع . أما عندما تبقى فى مرحلة القلق الإحباط الغضب الشعور بالذنب من عملية الحزن ، فإنه ينعكس فى كل شىء تقوم به ؛ فى مقابلاتك الشخصية ، وعملك فى تكوين شبكة من المعارف ، سيرتك الذاتية . اطلب المساعدة إذا كنت فى حاجة إليها حتى يمكنك التعافى من هذا الموقف وتجاوزه وتحرك قدماً .

٢. **رتب شئونك المالية** . هذا هو الوقت المناسب للتعامل مع الجزء العملى من حياتك ـ الموارد المالية التى لديك حالياً ، والموارد التى سيقدمها صاحب العمل (مكافأة نهاية الخدمة ، إيجاد وظيفة أخرى ... إلخ) ، والفوائد المالية التى ربما تكون متاحة من خلال إدارة التوظيف فى ولايتك . كذلك تأكد من أنك تعطى اهتماماً لتغطية نفقات التأمين الصحى . اهتم بنفسك من خلال اهتمامك بأموالك .

٣. **كن نشطاً مهنياً** . مذهب الفاعلية هو أية ممارسة تؤكد على اتخاذ فعل مباشر عنيف خاصة فى تأييد (أو معارضة) جانب واحد فى قضية مثيرة للجدل . إننى من جيل الستينيات ؛ لذا فإن مذهب الفاعلية يسرى فى دمى .

عندما تكون فى عملية انتقال مهنى نشطة ، يمكنك استخدام نفس الطاقة كى تصبح نشطاً مهنياً ؛ أى أنك تستطيع استخدام فعل مباشر وقوى للسيطرة على اختياراتك المهنية . باستخدامك لمعرفتك بنفسك ، وقيمك ، ومهاراتك ، ونقاط قوتك كأساس ، يمكن أن يؤهلك لكى تصبح المسئول عن كل شىء فى حملة بحثك عن وظيفة جديدة ؛ وبذلك ستتخذ إجراءات مباشرة ، وتتخذ القرارات التى ستوفر لك ما تريده فى وظيفتك التالية . إنك مسئول عما سيحدث بعد ذلك ، لذا فإن كونك نشطاً مهنياً يعنى أنك تتحمل المسئولية عن حياتك ومستقبلك المهنى ، وتتخذ الخطوات المطلوبة لتجعل خطوتك التالية أفضل خطوة تتخذها .

٤. **أدر وقتك** . إن فترة الانتقال المهنى ليست وقتاً للتراخى ، كما أنها ليست وقتاً للعمل الزائد . إذا كنت فى فترة انتقال مهنى نشطة (ولم تعين فى مكان آخر) ، خطط للعمل حوالى ثلاثين أو أربعين ساعة أسبوعياً فى خطة بحثك عن وظيفة . إذا كنت تعمل الآن وتبحث عن وظيفة أخرى ، خطط للعمل من عشر ساعات إلى خمس عشرة ساعة على الأقل أسبوعياً فى خطتك للبحث عن وظيفة . عندما يكون الأشخاص فى مرحلة الانتقال ، فإنهم غالباً ما يركزون للغاية على ما يحتاجون (وظيفة) وينسون الاهتمام بأنفسهم . ابن نظاماً للاهتمام بنفسك فى إطار نظام إدارة وقتك بالحصول على وقت يومى تفعل فيه شيئاً مرحاً لا يتعلق بالعمل (وفى إطار إمكانياتك المالية) . قد يتمثل ذلك فى المشى ، أو ركوب الدراجة ، أو مشاهدة فيلم ، أو قراءة كتاب جديد أو أى شىء يمنحك وقتاً " لإعادة ترتيب حياتك ".

٥. **وازن حياتك** . الحياة المتوازنة تعنى حياة صحية ، وسعيدة ، ومنتجة مع علاقات متينة ، وأمان مادى ، ووظيفة تحبها ،

وروح منتعشة . من الممكن أن نحيا حياة متوازنة حتى فى وقت الرحيل عن العمل .

فكّر فى كل من هذه الفئات للحياة المتوازنة كصومعة يجب ملؤها والحفاظ عليها تشمل احتياطياً يزيد بنحو ١٠٪ عما تحتاج ، وبهذه الطريقة إذا ما فقدت وظيفتك ، فمازال لديك علاقات صحية مساندة ، وموارد مالية احتياطية ، وروح منتعشة ، وصحة جيدة ، وكل ما تحتاجه للحصول على وظيفة تحبها وتناسب حياتك المتوازنة .

إن الحياة المتوازنة ليست حلماً بل حقيقة يمكنك الحصول عليها . بمجرد أن تحدد وضع حياتك المتوازنة حالياً ، يمكنك العمل على بناء احتياطيات فى كل مجال (حتى أثناء فترة بحثك عن وظيفة) . انظر للتقييم الذى تقدمه شركة " كوتش يو " بعنوان " برنامج النظرة الواضحة " (الجدول ١٣ ـ ١) كى تشعر بتوازن بحياتك ، واتخذ خطوة لتحقيق التوازن فى حياتك .

عندما أجريت تقييم النظرة الواضحة لأول مرة سجلت ٣٧ درجة من ١٠٠ ! لقد كنت أعمل فى وظيفة لم أكن أحبها ، وكانت علاقاتى غير صحية ، ومواردى المالية فى حالة فوضى . لم تكن صحتى على ما يرام ، ولم يكن لدى شعور بكيانى (جوهرى ، هدفى من البقاء فى الحياة ، اتجاهى) . لقد كان إجراء هذا التقييم بالنسبة لى بمثابة أداة لتغيير الحياة ، فقد عرفت بسرعة ما التحولات التى يجب أن أقوم بها فى حياتى لتحقيق التوازن الذى كنت أريده بينما أبنى حياة ومهنة أحبهما .

أفكار أخيرة عن ترك العمل

أحياناً نعرف أن الوقت قد حان للرحيل ، لكننا ننكر ذلك (لقد فعلت ذلك بنفسى) ، وأحياناً نعرف أن الوقت قد حان للرحيل ، لكننا نقاوم ذلك (فعلت ذلك أيضاً) ، وأحياناً نعرف أن الوقت قد حان للرحيل ولا

نعى ذلك (جربت ذلك أيضاً) . إن أفضل الحالات هى تلك التى تعرف وتخطط وتتخذ فيها إجراءً للتحكم فى حياتك المهنية .

الجدول ١٣ ـ ١
برنامج النظرة الواضحة

يكون لديك طاقة طبيعية أكبر عندما تكون على بينة ببيئتك ، وصحتك ، وتوازنك العاطفى ، ومالك ، وعلاقاتك .

برنامج النظرة الواضحة يشمل مائة بند تمنحك عند استكمالها الحيوية والقوة اللتين ترغبهما .

يمكن استكمال البرنامج فى أقل من عام .

تعليمات

هناك ٤ خطوات لاستكمال البرنامج :

<u>الخطوة ١ :</u> أجب على كل سؤال . إذا كانت الإجابة صحيحة ضع علامة على المربع . كن متشدداً . إذا كانت العبارة صحيحة أحياناً أو غالباً ، أرجوك لا تضع علامة إلا عندما تكون العبارة صحيحة دوماً بالنسبة لك (ليس هناك " تقدير " إلا إذا كانت صحيحة تماماً) إذا لم تكن العبارة تنطبق عليك ، ضع علامة على المربع . إذا كانت العبارة لن تكون صحيحة أبداً بالنسبة لك ، ضع علامة فى الصندوق (تحصل على " التقدير عنها " لأنها لا تنطبق أو لن تحدث مطلقاً) . قد يكون لك أن تغير أى عبارة كى تناسب وضعك بصورة أفضل .

<u>الخطوة ٢ :</u> لخص كل قسم . اجمع درجات المربعات الصحيحة لكل من الأجزاء الأربعة واكتب المجموع ، ثم اجمع الأجزاء الأربعة معاً واكتب الإجمالى الحالى فى الصندوق المواجه لهذه الوثيقة .

<u>الخطوة ٣ :</u> لون خريطة التقدم فى الصفحة

التاريخ		النقاط (+ / -)		إجمالى الدرجات

برنامج النظرة الواضحة
قائمة الفحص ذات المائة بند

#	الأقسام			
	أ	ب	ج	د
٢٥				
٢٤				
٢٣				
٢٢				
٢١				
٢٠				
١٩				
١٨				
١٧				
١٦				
١٥				
١٤				
١٣				
١٢				

المقابلة . وابدأ دوماً من أسفل لأعلى . إن الهدف هو ملء الجدول بالكامل ، وفى الوقت نفسه سيكون لديك صورة حالية عما تفعله فى كل من المناطق الأربع .

الخطوة ٤ : واصل اللعب حتى تمتلىء كل الصناديق . يمكنك أن تفعل ذلك ! هذه العملية قد تستغرق ٣٠ أو ٣٦٠ يوماً ، ولكن ستتمكن من تكوين نظرة واضحة ! استخدم مدربك أو صديقك لمساعدتك ، وراجع الجدول مرة كل عام لإجراء أى اصلاح .

١١				
١٠				
٩				
٨				
٧				
٦				
٥				
٤				
٣				
٢				
١				

امنح نفسك تقديراً واملأ الأعمدة من أسفل إلى أعلى

أ . البيئة المادية :

- ☐ ملفاتى الشخصية ، وأوراقى ، وإيصالاتى مرتبة بدقة .
- ☐ سيارتى فى حالة ممتازة (لا تحتاج لإصلاحات ميكانيكية ، أو قطع غيار ، أو تنظيف ، أو استبدال) .
- ☐ منزلى مرتب ونظيف (خال من الأتربة ، والمكاتب والمناضد نظيفة ، والأثاث فى حالة جيدة ، والنوافذ نظيفة) .
- ☐ الأجهزة والمعدات تعمل بكفاءة (الثلاجة ، الفرن الكهربائى ، الغلاية ، الألعاب) .
- ☐ كل ملابسى مكوية ونظيفة وتجعلنى أبدو رائعاً (ليس هناك ملابس تحتاج إلى الكى ، أو أكوام من الملابس التى تحتاج الذهاب إلى المغسلة ، أو ملابس ممزقة أو غير مناسبة أو قديمة) .
- ☐ نباتاتى وحيواناتى بصحة جيدة (تحصل على الغذاء والماء والضوء والحب) .
- ☐ فراشى / غرفة نومى توفر لى أفضل نوم ممكن (فراش ثابت ، ضوء ، تهوية) .
- ☐ أعيش فى بيت أحبه .
- ☐ أحيط نفسى بأشياء جميلة
- ☐ أعيش فى منطقة اخترتها .

ب. الصحة والتوازن العاطفى :

- ☐ نادراً ما استخدم الكافيين (الشيكولاته ، القهوة ، الكولا ، الشاى) أقل من ٣ مرات أسبوعياً كإجمالى .
- ☐ نادراً ما أتناول السكر (أقل من ٣ مرات أسبوعياً) .
- ☐ نادراً ما أشاهد التلفاز (أقل من ٥ ساعات أسبوعياً) .
- ☐ لا أشرب الكحوليات إطلاقاً .
- ☐ أسنانى بصحة جيدة (ذهبت إلى طبيب الأسنان خلال الستة أشهر الماضية) .
- ☐ معدل الكوليسترول لدى سليم .
- ☐ ضغط دمى سليم .
- ☐ أجريت فحوصات شاملة خلال السنوات الثلاث الماضية .
- ☐ لا أدخن السجائر أو غيرها .
- ☐ لا أستخدم الأدوية المحظورة أو أسىء استخدام الأدوية الموصوفة لى من جانب الطبيب .
- ☐ أجريت فحصاً على بصرى خلال العامين الماضيين (فحص الرؤية ، واختبار المياه الزرقاء) .

- ☐ هناك ضوء صحى كاف حولى .
- ☐ لدى دائماً قدر مناسب من الوقت والمساحة والحرية فى حياتى .
- ☐ بيئتى لا تضرنى .
- ☐ لا أتساهل فى أى شىء يخص منزلى أو بيئة عملى .
- ☐ بيئة عملى مثمرة وملهمة (مؤازرة ، أدوات وموارد كافية ، ليس هناك ضغوط مفرطة) .
- ☐ أعيد استخدام الأشياء .
- ☐ استخدم منتجات غير ضارة بطبقة الأوزون .
- ☐ أصفف شعرى على الطريقة التى أريدها .
- ☐ أحيط نفسى بالموسيقى التى تجعل حياتى أكثر متعة .
- ☐ فراشى يرتب يومياً .
- ☐ لا أجرح نفسى أو اصطدم بالأشياء .
- ☐ الناس يشعرون بالراحة فى منزلى .
- ☐ أشرب مياه نقية .
- ☐ ليس لدى شىء فى المنزل أو فى المخزن لا أحتاجه .
- ☐ دائماً أذهب إلى مواعيدى مبكراً أو فى الميعاد .

ـ عدد المربعات التى وضعت عليها علامة (أقصى عدد ٢٥ مربعاً) .

جـ . المال

- ☐ أدخر حالياً ١٠٪ على الأقل من دخلى .
- ☐ أدفع فواتيرى فى مواعيدها غالباً .
- ☐ مصادر دخلى (عائداتى) مستقرة ومعروفة
- ☐ أعرف قدر ما ينبغى أن يكون لدى كى أكون مستقلا مادياً ، ولدى خطة لتحقيق ذلك .
- ☐ رددت أى مال اقترضته .
- ☐ عقدت اتفاقات وحاليا أدفع لأشخاص أو شركات أدين لها بالمال .
- ☐ لدى نفقات معيشة تكفى لمدة ستة أشهر فى

- ☐ وزنى فى المعدل المثالى .
- ☐ أظافرى صحية وجذابة .
- ☐ لا أندفع أو أستخدم التوتر حتى أنجز أعمالى .
- ☐ أحظى بحياة مجدية خارج نطاق عملى أو مهنتى .
- ☐ أتطلع لإنجاز شىء ما كل يوم تقريباً .
- ☐ ليس لدى عادات غير مقبولة .
- ☐ لدى علم بالمشكلات أو الظروف الصحية أو العاطفية التى أعانى منها وأهتم بها جميعاً الآن .
- ☐ لا أعمل أبداً فى المساء أو فى إجازة نهاية الأسبوع أو الإجازات ، وآخذ إجازة أسبوعين على الأقل سنوياً .
- ☐ أجريت فحصاً لمرض الإيدز .
- ☐ استخدم نظارات مصنوعة من خامة جيدة .
- ☐ لا أعانى .
- ☐ أنظف أسنانى يومياً .
- ☐ أمشى أو أؤدى تمارين رياضية ثلاث مرات على الأقل أسبوعياً .
- ☐ أنصت للآخرين جيداً .

ـ عدد المربعات التى وضعت عليها علامة (أقصى عدد ٢٥ مربعاً)

د. العلاقات

- ☐ أخبرت والداى خلال الشهور الثلاثة الماضية أننى أحبهما .
- ☐ أنا على وفاق مع شقيقى (أشقائى) .
- ☐ أنا على وفاق مع زملائى / عملائى .
- ☐ أنا على وفاق مع مديرى / فريق العمل .
- ☐ ليس هناك شخص أخشاه أو أشعر نحوه بعدم الارتياح .
- ☐ فى أولوياتى ، أضع الناس أولاً والنتائج ثانياً .

حساب مالى .

- ☐ أعيش بميزانية أسبوعية تسمح لى بأن أدخر دون معاناة .
- ☐ أضع كل عوائدى الضريبية فى ملف ، ودفعت كل الضرائب المستحقة على ، وأعيش بصورة جيدة فى إطار دخلى الحالى .
- ☐ لدى تأمين صحى ممتاز .
- ☐ أصولى (سيارة ، منزل ، ممتلكات) مؤمن عليها جيداً .
- ☐ لدى خطة مالية للعام المقبل .
- ☐ ليست لدى أية مشاكل قانونية .
- ☐ وصيتى متجددة ودقيقة .
- ☐ تكاليف إيقاف السيارة أو النفقة أو مصاريف الأطفال مدفوعة .
- ☐ استثماراتى لا تقلقنى .
- ☐ أعرف قدرى .
- ☐ لدى رغبة تحقق أو ستحقق لى قريبا إشباعا مالياً وشخصياً .
- ☐ عائداتى تناسب الجهد الذى أبذله فى العمل .
- ☐ ليس لدى " نهايات مفتوحة " فى العمل .
- ☐ لدى علاقات بأشخاص يمكنهم مساعدتى فى تطوير مهنتى .
- ☐ نادراً ما أغيب عن عملى بسبب المرض .
- ☐ أجنب مالاً كافياً كل شهر لأحقق الاستقلال المالى .
- ☐ عائداتى تفوق معدل التضخم دائماً .

ـ عدد المربعات التى وضعت عليها علامة .

☐ الفوائد :

فى الأسطر التالية ، دوِّن أية فوائد أو نتائج أو تحولات محددة حدثت فى حياتك بسبب معالجتك لبند من بنود برمج النظرة الواضحة .

التاريخ

- ☐ أنهى العلاقات التى تشدنى لأسفل أو تضرنى .
- ☐ اتصلت أو حاولت الاتصال بأى شخص ألحقت به ضرراً أو جرحته أو ضايقته بشدة حتى لو لم يكن الخطأ خطئى بالكامل .
- ☐ لا أغتاب أو أتحدث عن الآخرين .
- ☐ لدى دائرة من الأصدقاء / الأقارب ممن يحبوننى ويقدروننى لذاتى وليس لما أفعله من أجلهم .
- ☐ أخبر الناس كيف يمكنهم إرضائى .
- ☐ تلاحقنى الخطابات والمكالمات الهاتفية .
- ☐ دائماً أقول الحقيقة مهما تكن .
- ☐ أحصل على الحب ممن يحيطوننى بما يكفى للشعور بأننى على ما يرام .
- ☐ أسامح تماماً هؤلاء الذين يؤلموننى يضروننى سواء عمداً ، أو دون قصد .
- ☐ أنا شخص يحترم كلمته ، ويمكن للآخرين الاعتماد على .
- ☐ أوضح بسرعة أى التباسات عندما تحدث .
- ☐ أعيش الحياة بطريقتى ، وليس بقواعد أو تفضيلات الآخرين .
- ☐ ليست هناك أية مشكلات معلقة مع أى أحباء سابقين .
- ☐ أعيش فى تناغم مع رغباتى واحتياجاتى واهتم بها .
- ☐ لا أحكم على أو أنتقد الآخرين .
- ☐ لا آخذ الأشياء التى يقولها لى الناس " بصورة شخصية ".
- ☐ لدى صديق حميم أو توأم روح .
- ☐ أصرح بمطالبى بدلاً من الشكوى .
- ☐ أقضى الوقت مع أشخاص لا يحاولون تغييرى .

ـ عدد المربعات التى وضعت عليها علامة .

☐ ملحوظة خاصة بحقوق الملكية الفكرية :

هذه المادة وهذه المفاهيم من حقوق الملكية الفكرية لشركة " كوتش يو " ، وغير مسموح بإعادة صياغة

أو بيع هذا البرنامج دون تصريح أو شراء لحق الاستغلال ، ولكن يسمح بإعطاء هذا البرنامج لأفراد بدون تصريح أو أجر . إذا كنت تقود ورشة عمل ، يمكنك صياغة أو إعطاء برنامج لمجموعة أو شركة تقوم على أو تضم هذه المادة أو المفاهيم مع مراعاة أمور التصريح والأجور . يمكنك إعداد نسخ من هذا البرنامج كما تشاء طالما لا تقوم بأية تعديلات أو حذف من أى نوع .

من خلال تجربتى الخاصة وتجارب عملائى ، وجدت أن الرحيل عن الوظيفة يستغرق الكثير من العمل تماماً مثل العثور على وظيفة . إن اتخاذ قرار بشأن متى وكيف تستقيل يكون أسهل بكثير عندما تكون على اتصال بما يحدث داخل مؤسستك وداخل نفسك ، فهذا الوعى يمنحك مزيداً من الخيارات فى وقت مبكر وشعوراً بالسيطرة .

مفاهيم مهمة

١. كن واعياً بالأدلة والإشارات التى تشير إلى أنه قد حان الوقت للرحيل .

٢. ضع خطة لرحيلك تراعى فيها الاستقامة والأمانة .

٣. استعد ثم اتخذ خطوة .

٤. خذ الوقت الذى تحتاجه للحزن على فقدان وظيفتك ثم تحرك .

٥. تعامل مع الجوانب المالية لفقدان وظيفتك .

٦. مارس نشاطاً مهنياً . اتخذ إجراءً مباشراً وقوياً .

٧. قم بإدارة وقتك .

٨. وازن حياتك : علاقاتك ، صحتك ، شئونك المالية ، بيئتك ، وقبل كل ذلك روحك .

١٤

قواعد الطريق إلى مهنة جديدة

كانت " كاثلين " ـ مثل كثيرين ممن يخوضون مرحلة الانتقال المهنى ـ تريد أن تنتهى من هذه العملية . إنها تريد الحصول على وظيفة فى أسرع وقت ممكن . إن هذه المديرة المالية تأمل أن تجد عملاً بسرعة من خلال مواقع البحث عن وظائف على الانترنت .

إنها تقضى ساعات كل يوم فى البحث فى الانترنت والرد على العروض التى تقدم لها التى كان بعضها ملائماً لها تماماً ، بينما البعض الآخر ليس كذلك ، ولكنها كانت لا تقبل أى شىء يقترب ولو من بعيد من هذه النقطة .

بعد عدة أسابيع لم تتلق طلباً لإجراء مقابلة شخصية واحدة ولم تسمع أى شىء عن المائة سيرة ذاتية التى أرسلتها ، كما اتصلت بعدد من شركات التوظيف ولكن دون جدوى ـ لا مقابلات ، لا عروض ، لا وظائف .

من المسيطر هنا ؟

إن السيطرة على عملية البحث عن وظيفة تعنى أن تحول تركيزك من انتظار وظيفة تبدو ملائمة تأتى إليك إلى إجراء بحث عن وظيفة ملائمة . إنها تعنى أن تتحكم فى أين تبحث وعما تبحث فى مسعى للعثور على وظيفة مناسبة تماماً ، كما تعنى أنك أقل ميلاً لأن يصيبك الإحباط بسبب نقص الاستجابة لجهودك ، وأكثر ميلاً لاتخاذ قرار بشأن أين تريد العمل ، وكيف ستدخل سوق الوظائف غير المعلنة ، وهى عملية تتجاوز نطاق البحث في إعلانات الوظائف الخالية .

سوق الوظائف غير المعلنة

وفقاً لوزارة العمل الأمريكية ، يمكن تقسيم سوق الوظائف إلى فئتين :

١. سوق الوظائف المعلنة الرسمى . هذه الوظائف يعلن عنها من خلال إعلانات الصحف ووكالات التوظيف ، وهذا السوق الرسمى المعلن يشتمل على ٢٥٪ من الوظائف المتاحة .

السوق غير الرسمى للوظائف غير المعلنة ويشمل الوظائف التى يتم شغلها دون إعلان .

لدخول سوق الوظائف غير المعلنة ـ الذى يمثل نحو ٧٥٪ من إجمالى سوق الوظائف ـ يجب أن تبنى شبكة من العلاقات (انظر المناقشة فى البند ٤ من القسم التالى) .

لنأخذ حالة " بريت " كمثال على كيف يمكنك دخول هذا السوق غير المعلن (قصة رئيس " بريت " الذى له الفضل فى عمل " بريت " جاءت فى الفصل الثانى) . لقد كون " بريت " شبكة علاقات طويلة الأمد : فقد حضر مناسبات فى الصناعة التى يعمل بها ، واجتماعات ، وندوات

تعليمية كما كان يحضر بشكل مستمر " اجتماعات المائدة المستديرة " التى كنا نعقدها فى لوس أنجلوس حول تكوين المديرين التنفيذين لشبكات من العلاقات . كان " بريت " يعمل على التعرف على الآخرين فى الغرفة ، وتطوير علاقات مع الأشخاص الذين قابلهم .

خلال واحد من اجتماعاتنا ، التقى " بريت " مع " جارى " وهو مدير تنفيذى آخر يعمل على تطوير شبكة علاقات للحصول على منصبه التالى . كان " جارى " مديراً مالياً ، وكان مهتماً بمحاولة الدخول فى اتجاه جديد بشراء تراخيص . لقد كانت متطلباته بسيطة : أن تصبح الأمور المالية لهذا الترخيص مستقرة في أقرب وقت ، وأن يكون قريباً من المنزل ، وأن يشمل عشقه القديم ألا وهو السيارات .

ولأن " بريت " و " جارى " كان لديهما معلومات مشتركة عما يرغبان ، فقد تحدثا عن كيف يمكنهما مساعدة بعضهما البعض . ذكر " جارى " أن صديقاً له وهو المدير التنفيذى لشركة خدمات متنوعة مقرها لوس أنجلوس يبحث عن مدير عام جديد ليدير العمليات التى تجرى يوماً بيوم ويشرف على عمليات الشركة فى الساحل الغربى . في الواقع كان " بريت " يعرف الشركة ، حيث كان يستهدفها كواحدة من الشركات التى يود معرفة المزيد عنها كخطوة تالية محتملة فى حياته المهنية . سأل " بريت " ما إذا كان " جارى " يمكنه ترتيب موعد له لتقديمه إلى المدير التنفيذى لهذه الشركة ، وبالفعل تم عقد غذاء عمل ثم عشاء عمل ، وخلال أسبوعين تلقى " بريت " عرضاً لشغل وظيفة في الشركة . لم يعلن عن الوظيفة ، وكان " جارى " يعرف بأمرها فقط لأن صديقه ذكرها .

وكرد للجميل ، كان شقيق " بريت " يملك ترخيصاً يرغب فى بيعه . كان الترخيص وهو محل لإصلاح وصيانة السيارات هو بالضبط ما يريده " جارى " : قريب من المنزل ، وخاص بالسيارات . قدم جارى عرضاً للشراء وقبله شقيق " بريت " .

إتقان الطرق إلى مهنة جديدة

بغض النظر عن وسائلك فى الدخول في عملية الانتقال المهنى ، فإن هناك أربع طرق معروفة للحصول على وظيفة جديدة :

١. الرد على عروض الوظائف .

٢. حملات البريد المباشر .

٣. وكالات التوظيف وشركات البحث .

٤. تكوين شبكة معارف وعلاقات .

كل وسيلة من هذه الوسائل الأربع تعد جزءاً مهماً من حملة كبيرة للبحث عن وظيفة ، لكن البعض منها له مردود أكبر من البعض الآخر على عملية الاستثمار . أولاً دعنا نراجع كل عنصر .

١. **الرد على عروض الوظائف** . هذا هو عادة الشاغل الأول لأى شخص فى مرحلة انتقال . فهناك كثيرون يهتمون بالرد على رسائل التوظيف التى تصلهم عبر الانترنت باعتبارها أحدث نسخة من البحث في إعلانات الصحف . وعلى الرغم من أنها ليست أكثر الوسائل فاعلية فى البحث عن وظيفة ، فإن الرد على عروض الوظائف أمر سهل نسبياً : فأنت تفتح موقع الوظائف المفضل لديك وتجرى بعض عمليات الترشيح ، وتراجع قائمة الوظائف التى تناسب معاييرك .

الأخبار الجيدة هى أن هناك عدد من الوظائف ؛ أما الأخبار السيئة فهى أن كثيراً من هذه العروض قد تكون قديمة ، وربما لن تتلقى أى رد على طلبك . يجد نحو ١٠٪ من الباحثين عن وظائف وظيفتهم التالية من

خلال هذه العملية ؛ لذا فإنه من الحكمة قضاء بعض من وقتك المخصص للبحث عن وظيفة في تفحص إعلانات الانترنت ، أما قضاء وقت أكثر من اللازم في ذلك ، فإنه يأتى بنتائج مضادة .

٢. **حملات البريد المباشر** . هذه عملية أخرى سهلة نسبياً . وتبدأ حملة البريد المباشر الجيدة بقائمة من الشركات المستهدفة ، وسيرة ذاتية رائعة ، وخطاب مصاحب يمكنك تعديله ليناسب أى موقف . إذا ما كنت تعد حملة بريد مباشر بنفسك ، فإن تكاليفك المباشرة ستشمل الأوراق ، والطباعة ، ورسوم البريد ، أما التكاليف غير المباشرة فستشمل الوقت الذى تستغرقه فى البحث عن الشركات المستهدفة . من المهم أن تعرف أنه يجب عليك أن تتوقع مقابلة شخصية واحدة على الأقل (مع مدير التعيينات ، وليس مع ممثل الموارد البشرية) من كل ألف سيرة ذاتية ترسلها . إن هذا يجعل عملية البريد المباشر أقل أساليب البحث عن وظيفة فاعلية .

٣. **وكالات التوظيف وشركات البحث** . يجد نحو ١٠٪ من الباحثين عن عمل وظيفتهم التالية من خلال شركات التوظيف والبحث ؛ لذا فإن العثور على شركة التوظيف الصحيحة يمكن أن تزيد من فرصك فى النجاح . هناك عدة فئات منفصلة ومتميزة من شركات التوظيف ومن المهم لك أن تعرف الفرق .

إن شركات التوظيف تمثل صاحب العمل ، وهى متخصصة تقوم بالكثير من البحث لإيجاد أفضل ثلاثة أو أربعة مرشحين لتقديمهم إلى صاحب العمل . تحصل هذه الشركات على رسوم أعلى من الوكالات ومعظمها يعمل بنظام الحصول على رسوم عند تقديم المرشحين سواء تم تعيين المرشحين الذين قدموهم أم لا . نادراً ما تستخدم شركات التوظيف الإعلان ، حيث إن معظمها غالباً ما يقدم مرشحين لا يبحثون حالياً عن وظائف (أى أنها تقدم فقط أشخاصاً يعلمون حالياً) . قد يعنى هذا أن

هؤلاء الأشخاص الذين يمرون بعملية انتقال مهنى نشطة (غير موظفين) لن يؤخذوا فى الاعتبار فى أى من هذه الفرص .

هناك فئة أخرى من شركات التوظيف وهى شركات التوظيف " المشروط " ، حيث تتلقى هذه الشركات رسوماً فقط إذا ما تم تعيين مرشحها . مرة أخرى تمثل شركات التوظيف " المشروط " صاحب العمل وليس المرشح ، وهى ترسل عدة مرشحين لوظيفة واحدة إلى صاحب العمل فى محاولة لاختيار واحد من مرشحيها لشغل الوظيفة الشاغرة .

غالباً ما تتعامل وكالات التوظيف أو شركات البحث مع وظائف برواتب أقل من ٥٠ ألف دولار سنوياً ، وهذه الوكالات متخصصة وتتعامل مع وظائف الموارد البشرية والشئون المالية والدعم الإدارى . مرة أخرى تمثل وكالات التوظيف وشركات البحث أصحاب العمل وليس الباحثين عن العمل ، وربما لا تظهر اهتماماً بك إلا عندما تعلم بفرصة محددة تتطلب شخصاً له نفس خبرتك وخلفياتك .

قد يكون العمل مع شركات التوظيف مفيداً ، أو قد يكون مضيعة للوقت ، وباستطاعتك أن تتحكم فى مستوى نجاحك فى استخدامك لها عن طريق إجراء بحث . القواعد العشر التالية تنطبق على العمل مع شركات التوظيف :

- كن أميناً مع نفسك فيما يتعلق بمهاراتك ، وتعليمك ، وخلفيتك ، وتاريخك المهنى ، ثم كن أميناً مع شركة التوظيف .
- قم بواجبك مع مسئول شركة التوظيف . تأكد من أنك تعرف ، وتفهم ، وتحترم نموذج عمل الشركة (فيما يتعلق بالفئة التى تنتمى إليها ، وتخصص الصناعة) .
- قم ببعض الاستعدادات قبل إجراء أول مقابلة شخصية مع مسئول التوظيف في الشركة . كن مستعداً للأسئلة المتعارف عليها ، قم بإعداد بعض من نماذج خبراتك لتدعم موقفك .

كذلك كن مستعداً لسؤال واحد لا ترغب فى الإجابة عليه (سيتم طرحه) .

- كن مستعداً للرد على العروض التى تقدم لك في الحال ، فإذا ما حدد لك مسئول شركة التوظيف موعداً لإجراء مقابلة معك ، فكن متواجداً في الميعاد .
- لا تتصل بالشركة يومياً أو أسبوعياً ، بل اطلب من المسئول وضع جدول زمنى مناسب للمتابعة يمكن لكليكما بناء قاعدة اتصال بينكما على أساسه ثم احترم ذلك .
- تأكد من أن الشركة تعرف كيف تحب أن تحصل على تغذية استرجاعية بعد المقابلات الشخصية فيما يتعلق بالتوقيت ، والمحتوى ، والأسلوب . إذا ما أشارت الشركة إلى أنها لا يمكنها تقديم نوع التغذية الاسترجاعية الذى تجده مهماً ، إذاً فإن اختيارك خاطئ .
- اعرف ما تريد وكن قادراً على التواصل بوضوح مع الشركة ، فمن السهل جداً على الباحثين عن وظيفة أن يبدوا متناقضين بشأن اتجاههم عندما يريدون حقاً الانفتاح على كل الاحتمالات .
- كن متعاوناً . إذا لم تكن مهتماً بمنصب اقترحه عليك مسئول التوظيف ، فتأكد من أنه يتفهم سبب اعتقادك بأن المنصب المقترح ليس ملائماً لك ، واعرض ترشيح أشخاص تعرفهم وتعتقد أنهم ملائمون لهذا المنصب .
- شركات التوظيف الجيدة تتلقى مئات من السير الذاتية أسبوعياً ، ولن ترد على كل سيرة ذاتية تتلقاها . سترد عليك إذا ما كانت تعرفك أو تعرف الشخص الذى رشحك لها ، وسترد عليك عندما يكون لديها فرصة حقيقية تناسبك .
- تذكر أن شركة التوظيف تعمل لحساب صاحب العمل .

إن الـرد علـى عـروض الوظـائف ، والعمـل مـع شـركات التوظيـف ، وحملات البريد المباشر عناصر مهمة فى خطة بحـث فعالـة عـن وظيفـة ، ولكن العائـد الأكـبر لاسـتثمارك يـأتى مـن خـلال تكـوين شـبكة علاقـات شخصية .

٤. **تكوين شبكة علاقات** . إذا ما كنت قد أصبت بالإحباط مـن انتظـار الوظيفة المناسبة من خـلال استعراض عـروض الوظـائف علـى شـبكة الانترنت ، فسيسعدك أن تكتشف أن النتـائج الحقيقيـة تـأتى عنـدما تأخذ بزمام السيطرة علـى مهنتـك . إن تكـوين شـبكة مـن العلاقـات الخاصة ليس مريعاً كما تعتقـد ، إنهـا ليسـت عمليـة خـداع لشـخص ما ، بل عملية تطوير علاقات مستمرة إنها عملية إجراء اتصالات ربما تنطوى على معلومات لك (ومع شـخص قـد يمكنـك أن تتبـادل معـه المجاملات) وهى طريقة لإجراء بحث حول شركات مستهدفة ستقوم به خلال حملة بحثك عن وظيفة جديدة .
إذا كان صحيحاً أن أكثر من ٧٥٪ من الوظائف كافة يتم العثور عليهـا مشافهة ، فإن تكوين شبكة علاقات عنصـر مهـم للعثـور علـى العمـل الذى تحبه . كما يعنى ذلك أن أفضل وسـيلة لقضـاء ٧٥٪مـن وقتـك المخصص للبحث عن وظيفة هى التركيز على تكوين هذه الشبكة .
تكوين شبكة معارف هو :

- وسيلة لتطوير علاقات مهمة ودائمة .
- وسيلة للبحث عـن معلومـات عـن الصـناعات ، والشـركات ، والثقافات ، والوظائف .
- وسيلة لتكون مفيداً للآخرين .
- وسيلة لاستعادة الشعور " بروح الفريق " التـى افتقـدتها خـلال أنشطتك اليومية عندما كنت في عملية الانتقال المهنى .
- مصدر أساسى للوظائف غير المعلن عنها .
- مصدر للمرح .

تكوين شبكة معارف ليس :

- أن تسأل شخصاً ببساطة عن وظيفة .
- عذراً لتسويق منتج أو خدمة .
- عذراً لخداع شخص ما .

إن تكوين شبكة معارف قوية شيء نحتاجه جميعاً ، سواء كنا في مرحلة انتقال أو نشغل وظيفة نحبها ، وهو أمر يصبح من الأسهل تطويره عندما لا تكون في حاجة إليه . إذا ما كنت قد تركت شبكة علاقاتك تفلت من بين يديك ، فاعمل على إعادة بنائها واحتفظ بها قوية . سيستفيد أعضاء شبكتك من خبرتك واتصالاتك مثلما ستستفيد أنت من خبراتهم واتصالاتهم .

كيف تبنى شبكة علاقات . إذا كنت قد سألت ثلاثين شخصاً تعرفهم النصيحة فى بحثك عن وظيفة ، وأشار كل منهم إلى ثلاثة أشخاص آخرين ربما باستطاعتهم مساعدتك بطريقة ما ، وأشار كل من هؤلاء الثلاثة بدورهم إلى ثلاثة أشخاص إضافيين ، فستتكون لديك شبكة من ثلاثة مستويات من الأشخاص تضم ٢٧٠ شخصاً يساندونك فى بحثك عن الوظيفة .

إن تكوين شبكة علاقات يصبح أكثر فاعلية ومتعة عندما تقوم به شخصياً (على الرغم من أنه يمكن تكوينها عبر الانترنت والجماعات التى تستخدم الانترنت) . إننى أوصى عملائى بحضور الاجتماعات الخاصة بكيفية تكوين شبكة علاقات فى مجالاتهم التى تركز على جمهورهم المستهدف من جماعات المسئولين التنفذيين إلى جماعات تدوين أسماء راغبى العمل . جرِّب جماعتين واجتماعين قبل أن تقطع أى التزامات مالية أو طويلة الأمد ، ولابد أولاً أن تشعر بالارتياح نحو المجموعة ودستورها .

خلال اجتماعات تكوين الشبكة بالنسبة للموظفين المهنيين والتنفيذيين ممن هم فى مرحلة انتقال والتى عقدتها فى كاليفورنيا ، طلبت من كل مشارك أن يحضر الاجتماعات وثلاثة أشياء فى عقله :

١. **خطاب تعريف** : وهو إجابتك القصيرة عن سؤال " حدثنى عن نفسك " : خلال نحو ثلاثين ثانية صف نفسك ، وخلفيتك ، واتجاهك . فكر فى الأسئلة التالية عندما تضع خطابك التعريفى .

- من أنت ؟
- ما تخصصك (منتجك أو الخدمة التى تقدمها) ؟
- ما المشكلة التى تحلها الخدمة التى تقدمها ، أو ما القيمة التى تضيفها ؟

وإليك المثال :

" اسمى " جون دو " ، متخصص فى إدارة العمليات الموسمية ولى خبرة فى التصنيع والغذاء والمشروبات . أساعد الشركات فى الحفاظ على سير عملياتها ببساطة مع زيادة الإنتاجية والعائدات فى نفس الوقت .

٢. **ما يريدون الحصول عليه من المجموعة قبل أن يغادروا** . غالباً ما يحضر الأفراد اجتماعات تكوين شبكة العلاقات ويقولون شيئاً مثل : " ابحث عن وظيفة مدير تنفيذى " أين ؟ فى أية صناعة ؟ ما نوع الثقافة فى المؤسسة ؟ ما حجم أعمال الشركة ؟ كن محدداً فى تحديد اتجاهك :

" أعيش عملية انتقال مهنى وأود أن أجرى اتصالات مع شركات " دول " و" ديل مونت " ، و" كامبل " ، و" نستله " ؛ لذا إذا كان لدى أى منكم اتصالات مع أى من هذه الشركات ، فإننى أود أن أقضى دقائق قليلة معه

اليوم بعد هذا الاجتماع ، أو يمكننا الاتصال عبر بريدى الإلكترونى abc@xyz.com " .

٣. **شىء للمشاركة به** . ربما تعرف كثيرين ممن سيمكنهم مساعدة آخرين فى حملتهم للبحث عن وظيفة ؛ لذا اعرض مساعدة شخص آخر من خلال تقديمه إلى واحد من هؤلاء ، فهى مساعدة قيمة . فقط لا تعرض أى اتصالات تعرف أن أصحابها لا يرغبون فى المشاركة ، أو غير معروفين بالنسبة لك فى الواقع .

كيف تعمل مع شبكتك

١. **قسمها إلى فئات** . ضع قاعدة بيانات بالأشخاص الذين تلتقى بهم والذين تعرفهم بالفعل . على سبيل المثال ؛ يمكن أن تتكون الفئات داخل شبكتك من أقرب أصدقائك ، وحلفائك (مراكز التأثير) ، وزملائك وعملائك ، وجيرانك ، وزملائك السابقين ، وعملائك السابقين ، وزملاء الدراسة ، وشركاء العمل ، والأسرة ، والأقارب ، وأعضاء جماعات الاهتمام الخاص (دور العبادة والجمعيات) ، وتذكر أن بعض الأشخاص ربما يصنفون فى أكثر من فئة . إن هذا التمرين سيريك نقاط قوتك ، والأشخاص الذين تفتقر إليهم فى شبكة علاقاتك (أو حياتك) .

٢. **ابق على اتصال** . ابق على اتصال دائم بشبكتك . لا تتصل بالأشخاص فقط عندما تحتاج شيئاً ما ، بل اتصل بهم كل فترة فقط لتبادل التحية ، أو عرض مساعدتك على الآخرين . عندما تطلب شيئاً ، كن محدداً فى طلبك . اجعل من السهل على الآخرين مساعدتك .

من الأخطاء التى يرتكبها كثيرمن ممن يمرون بمرحلة انتقال مهنى إرسال رسالة الكترونية إلى كل شخص فى قاعدة بياناتهم تقول : " مازلت أحتاج وظيفة ، أرسل لى كل المعلومات " . ما هو المتوقع بالضبط أن يقوم به قارىء الرسالة ؟ هناك أسلوب أفضل لهذا ألا وهو إرسال رسالة الكترونية إلى جماعة مناسبة داخل شبكتك تقول : " استهدف بعض الشركات وأود معرفة المزيد عنها . إذا كانت لديك اتصالات مع هذه الشركات أود أن أتحدث معك بشأن تقديمى لإحداهما . لن أسألك - أو أسألهم - عن وظيفة ؛ فأنا مازلت فى مرحلة جمع المعلومات ".
هناك أسباب لعدم رغبة أشخاص داخل وخارج شبكتك فى التحدث معك :

١. لأنهم لا يعرفونك .
٢. لأنهم مشغولون للغاية .
٣. لأنهم خائفون من أنك ستضغط عليهم فى إيجاد وظيفة لك .

ثم هناك أسباب وراء حديثهم إليك :

١. لأنهم يعرفونك شخصياً .
٢. لأنهم يعرفون الشخص الذى أشار إليك باعتبارك شخص يمكن الوثوق به .
٣. لأنك جعلتهم يعرفون ما هى نواياك من هذا الاجتماع .

إن أية خطة لتكوين شبكة علاقات يجب أن تأخذ فى الاعتبار حقيقة أن الذين يشغلون وظائف حالياً تنهال عليهم الطلبات لشغل الوظائف . إن بعض من يكونون الشبكات يستخدمون أسلوب " الإغراء والتحول " مع هدفهم ؛ ففى البداية يعلنون أنهم ببساطة يجمعون المعلومات ، ثم ينقضون والسير الذاتية فى أيديهم بمجرد أن يفتح باب المكتب . إن هذا الأسلوب يدمر ليس فقط مصداقيتك ، ولكن أيضاً مصداقية الشخص

الذى رشحك . إن كونك تواقاً للحصول على وظيفة هائلة أمر جيد ، لكن كونك يائساً ليس كذلك .

تحديد الهدف . لا تكتمل أو تنجح خطة تكوين شبكة علاقات دون تحديد للهدف . وتحديد الهدف هو عملية تحديد أين تريد أن تعمل من منظور جغرافى وصناعى ثم تبنى شبكة علاقاتك وفقاً لأهدافك . لكى تبدأ ، اسأل نفسك :

- ما الشركات التى تعين شخصاً مثلى فى هذه الصناعات ؟
- أى من هذه الشركات أعجب بها بقدر كاف يجعلنى أعمل لديها ؟
- من أعرف أو من احتاج أن أعرف داخل هذه الشركات المستهدفة ؟
- ما المناطق الجغرافية المتاحة لى للعمل فيها ؟
- ما الصناعات الكائنة ضمن هذه المناطق ومن شأنها أن تقدر مهاراتى ؟

إن عمليتى تحديد الهدف وبناء شبكة علاقات يسيران معاً ، ولكى ينجحا فإنك تحتاج لإنشاء علاقات ، وإجراء بحث حول الشركات التى تهدف للعمل فيها ، وعقد اجتماعات لبناء شبكة من العلاقات فى محاولة للحصول على عروض .

اجتماعات بناء شبكة العلاقات . من خلال تحديد الهدف وجهودك لبناء الشبكة ، سوف يتم تقديمك إلى أشخاص لهم اتصالات فى الشركات المستهدفة التى اخترتها . الخطوة التالية هى طلب عقد اجتماع أو مقابلة شخصية مع كل من هؤلاء الأشخاص . فى هذا الاجتماع سوف تلتقى مع

هذا الشخص فقط . سوف تجعل مصدر الاتصال المستهدف يعرف أن غرضك من الاجتماع الذى طلبته هو جمع معلومات عن اتجاهات الصناعة ، وعن الشركة ، ومبادراتها ، والشخص الذى تتحدث إليه ، وحتى عن أهداف الشركة للموسم التالى (أو العام التالى) . وضح فى طلبك أنك لن تطلب وظيفة وحافظ على هذا الالتزام .

كى تعقد اجتماعاً ناجحاً لتكوين شبكة علاقات ، ستحتاج أن تقوم بواجبك وتجمع معلومات حول الصناعة ، والشركة ، ومنافسيها ، وأى أخبار حديثة . استخدم المكتبة ، والانترنت ، وشبكة اتصالاتك ، ثم قم بالإعداد لاجتماع بناء الشبكة بوضع قائمة من الأسئلة لطرحها لتظهر اهتمامك بالأمر ، وسيكون ذلك بمثابة مرشد لك في اتخاذ قرارك بشأن ما إذا كانت هذه الشركة مكاناً ستحب العمل به حقاً . اطرح أسئلة فى كل من الفئات التالية من شأنها أن تظهر معرفتك واهتمامك :

- الصناعة : " ما أهم الاتجاهات فى هذه الصناعة الآن ؟ "

- الشركة : " ما أهم التحديات التى تواجهها مؤسستك الآن ؟ "

- الشخص الذى تجتمع معه : " ما النصائح التى تسديها إلى شخص فى موقفى ؟ "

ضع قائمة أسئلة تناسب الوقت المخصص ، وتذكر أن اجتماع تكوين الشبكة ليس عذراً لطلب وظيفة . استخدم هذا الوقت فى جمع المعلومات ؛ فيمكنك دوماً أن تتابع بطلب وظيفة فيما بعد .

عندما تستكمل أسئلتك ، عدِّل عبارة انصرافك من الاجتماع على أساس إلى أية درجة راقك ، أو لم يرقكِ ما علمته خلال الاجتماع .

١. إذا راقك ما رأيته وسمعته ، قد تسأل بحذر : " كيف يمكن فى رأيك أن يتلائم شخص مثلى هنا وفى وظيفة ؟ " إذا كانت الإجابة سلبية ،

اسأل : " من فى مجال هذه الصناعة توصى أن أتحدث إليه أيضاً للحصول على معلومات إضافية ؟ "

٢. إذا لم يروقك ما رأيته وسمعته ، قل : " إننى مهتم ، بمواصلة بحثى ، من تعتقد أننى يجب أن أتحدث معه أيضاً للحصول على معلومات إضافية ؟ "

إدارة بحثك عن وظيفة

إن إدارة حملة فعالة للبحث عن وظيفة تتطلب عملاً شاقاً ؛ أى قدر كبير من الوقت ، والجهد ، والإصرار ، والتفاؤل . إن هذه العملية تهدف لتوفير مقابلات شخصية وعروض لك حتى يمكنك أن تختار الوظيفة التى تريدها ، لا أن تقبل الوظيفة التى تحتاجها .

المفتاح الحقيقى الأول لأية حملة بحث عن وظيفة هو استدعاء أفضل مهاراتك فى إدارة المشروعات ، فحملتك للبحث عن وظيفة هى مشروع مثل أى مشروع آخر قمت بإدارته فى عملك (وفى حياتك) . سوف تستخدم تفكيرك الاستراتيجى ، والاستعداد ، والتخطيط ، والمهارات التنظيمية ، مع قليل من التفكير المنطقى .

إن قدرتك على تنفيذ خطتك بإصرار ومثابرة أكثر أهمية فى ضوء المكالمات الهاتفية التى لا تُرد ، والرد المحدود على حملة البريد المباشر ، والرفض المتكرر . إن الرفض (أو عدم الرد) جزء من هذا المشروع ، وهو لا يعنى أنك مرفوض ، بل يعنى أن الوظيفة لا تبدو ملائمة لك لسبب أو لآخر . إن تلك الحقيقة تكون بالتأكيد أصعب فى قبولها عندما لا تكون شخصاً ذا عزيمة وإصرار ، ولكنها جزء من العملية التى ستديرها .

المقابلات الشخصية والعروض

إن هدف أية حملة بحث عن وظيفة هو إجراء مقابلات شخصية وتلقى عروض . فإذا لم تحصل على مقابلات شخصية ، فإنك إذاً بحاجة لمراجعة عملك بلا تردد (قيم ، مهارات ، مواهب ، أهداف) . أما إذا أجريت مقابلات شخصية لكنك لم تحصل على عروض ، فهناك شيء مفقود خلال عملية المقابلة الشخصية .

كى تجرى مقابلات وتحصل على عروض فى هذا المشروع ، سوف تحتاج لاكتشاف عناصر " من - ماذا - كيف " فى عملية الانتقال المهنى : سوف تحدد مهاراتك ، وقيمك ، وخطتك لتسويق نفسك ، وشركاتك المستهدفة ، وسوف تلاحق بالتأكيد هذه الأهداف بذكاء واستقامة .

من . راجع الفصل الأول وورقة عمل قيمك (الجدول ٣ - ١) . استخدم هذه النتائج بالإضافة إلى مهاراتك لتطوير هدفك المهنى . ماذا يمتعك فى حياتك المهنية وماذا تحب أن تتجنب تكراره ؟ (الجدول ١ - ١) بعد ذلك ضع رؤية لنفسك (الجدول ٦ - ٢) تشمل أكثر الألقاب احتمالاً لمنصبك التالى . (سيكون باستطاعتك استخدام نتائج هذا العمل لتتواصل مع قيمك فى سيرتك الذاتية وعند إجراء المقابلات الشخصية ، وتقيم أكثر الثقافات ملائمة لأسلوبك فى المؤسسات التى تستهدفها) .

ماذا . بعد ذلك حدد ماذا تريد . ضع قائمة بستة ألقاب وظيفية محتملة على الأقل ستلائمك . حدد كيف ستعد الخدمات التى ستقدمها (اكتب سيرة ذاتية) ، وقرر أى قطاعات السوق ستشترى هذه الخدمات على الأرجح . فكر فى القضايا التالية :

- كيف ستصف نفسك لبناء مصداقيتك ؟

- ما الإنجازات التى تتحدث بأفضل صورة عن قدراتك ؟

- كيف يمكن أن تميز نفسك عن الآخرين فى سوق العمل ؟

- ما العوائق المحتملة التى لديك (على سبيل المثال ؛ تم فصلك أو كنت طامحاً للوظيفة) ، وما الاستراتيجيات التى يمكنك تطويرها للتغلب على هذه العوائق المحتملة ؟

كيف . بعد ذلك تستهدف سوق العمل ، لن تبحث عن الوظائف المعلن عنها ، ولكن ستبحث عن تلك التى لم يعلن عنها . سوف تختار أكثر المناطق الجغرافية ملائمة ، وأكثر الصناعات ملائمة داخل هذه المناطق ، وأنسب الشركات فى هذه الصناعات ، والأفراد الذين تحب أن تلتقيهم فى هذه الشركات ، وكذلك ستعد استراتيجيات لبناء شبكة علاقات للاتصال بأشخاص تعرف أنهم يعرفون الأشخاص الذين ترغب فى التعرف عليهم . كل مرحلة من هذه المراحل تتطلب قدراً جيداً من البحث ، والتحليل ، والتخطيط ، والتنظيم ، ومدى جودة أدائك فى كل مرحلة تعتبر مقياساً لما نتج عنه بحثك عن الوظيفة .

كى تستمر فى بحثك ، حافظ على اتصالاتك يومياً أو أسبوعياً . استخدم ورقة عمل إنتاجية البحث عن وظيفة (الجدول ١٤ - ١) واعرف عدد الساعات أو الدقائق التى قضيتها فى كل نشاط ، بما فى ذلك البحث ، وتكوين شبكة العلاقات ، وإجراء المقابلات الشخصية .

فى نهاية كل يوم احسب قدر الوقت الذى قضيته فى كل نشاط . إن إنتاجيتك فى هذه المرحلة تحسب وفقاً للإجراءات التى اتخذتها : إذا ما أجريت اتصالات مهمة ، أو أجريت بحثاً مهماً ، أو قضيت وقتاً فى أى من هذه الفئات الرئيسية ، فمعنى ذلك أنك كنت منتجاً .

الجدول ١٤ ـ ١

ورقة عمل إنتاجية البحث عن وظيفة

البند	عدد الساعات													
بحث الشركات														
تكوين شبكة / هاتف أو بريد الكترونى أو خطابات														
تكوين شبكة / بصورة شخصية														
الرد على وظائف معلن عنها (عبر الانترنت / أو الصحف)														
البحث عن شركات بحث														
الرد على مراسلات شركات البحث														
الاتصال بشركة مستهدفة														
مقابلة شخصية مع مدير تعيينات														
مكالمات وخطابات المتابعة والشكر														
أنشطة أخرى														
إجمالى الاتصالات														

في نهاية كل أسبوع سجل إجمالى الاتصالات فـى كـل مجـال وراجـع إحصاءاتك ، وضع جداول لحصر النجاحـات اليوميـة والأسـبوعية ، وهـو جزء مهم فى تقييمك لفاعليتك ؛ إنها طريقـة لتركيـز وقتـك علـى تحقيـق أعلى عائد من الاستثمارات ، وقياس إنتاجيتك على أساس أنشـطتك . إذا كنت تعمل فى خطتك لكنك لا تجرى مقابلات شخصية ، يمكنك أن ترى بسـهولة أى جـزء مـن حملتـك يحتـاج إلى تغـيير . أمـا إذا كنـت تجـرى مقابلات شخصية ولكن لا تتلقى عروضاً ، فيمكنك أن ترى مرة أخـرى أى جزء من حملتك يحتاج إلى تغيير .

فى نهاية كل شهر اسأل نفسك :

- كم عدد المقابلات الشخصية التى أجريتهـا ؟ مـا الأنشـطة التـى أدت لهذه المقابلات (بناء شبكة من العلاقـات ، أم كتابـة خطابـات ، أم شركات التوظيف ، أم البريد المباشر ، أم عروض الوظائف) ؟

- كم عدد العروض التـى تلقيتهـا ؟ مـن أى مصـدر (تكـوين شـبكة مـن العلاقات ، أم كتابة الخطابـات ، أم شـركات التوظيـف ، أم البريـد المباشر ، أم عروض الوظائف) ؟ إذا كنت قد رفضتها ، فلماذا ؟

- أى أجزاء من خطتى للتسويق تعمـل بكفـاءة ، وأى أجـزاء تحتـاج إلى تعديل ؟

- إلى أية درجة كنت مخلصاً فى متابعة خطتى ؟ أين أكون أقل فاعليـة ولماذا ؟ أين أكون أكثر فاعلية ولماذا ؟

أفكار أخيرة عن طريقك للحصول على مهنة جديدة

سواء قضيت فى حملة بحثـك عـن وظيفـة أسـبوعين أو عـامين ، فـإن عملية الانتقـال المهنـى مشـروع يتطلـب كـل مواهبـك وتركيـزك وعزيمتـك

واهتمامك . ربما تستخدم مهارات لم تستخدمها منذ سنوات مثل الترويج غير المخزى للذات ، والتفاؤل الصارخ ، والشجاعة العميقة .

إن الانتقال المهنى يمكن أن يكون تحركاً بطيئاً نحو عدم الثقة بالذات ، أو يمكن أن يكون طريقاً آخر لإيجاد حياة رائعة لنفسك . طور الهياكل المساندة التى تحتاجها لمساعدتك فى :

- وضع حدود قوية لأصدقائك وأقاربك حتى يعرفوا كيف يساعدونك . ربما يعتقدون أنهم أكثر إفادة عندما يسألون : " هل وجدت أى شيء بعد ؟ " ، ولكن الأفضل بالنسبة لهم للاتصال بك هو أن يسألوك : " كيف يمكن أن أساعدك اليوم فى بحثك عن وظيفة ؟ "

- راقب حديثك . إذا ما وجدت نفسك فى عملية عقلية سلبية ، توقف وأعد صياغة حديثك . تخيل الطريق الذى تريد أن يسير فيه موقفك وافعل ما باستطاعتك كى تجعل ذلك يحدث .

- اعمل مع صديق فى شبكة علاقاتك أو مدرب لتحديد خطتك الخاصة بـ (من ، ماذا ، كيف) .

- اعرف معايير الإنتاجية التى تعد علامات رئيسية على النجاح . واصل نشاطاتك واحتفل بخطواتك .

- كون شبكة قوية وحافظ عليها . إن انتعاش العلاقات التى تطورها خلال عملية الانتقال المهنى لن يوسع فقط من دائرة أصدقائك ، ولكن سيحافظ على صلتك بسوق الوظائف غير المعلنة فى الأعوام القادمة .

مفاهيم مهمة

١. اعرف وأتقن الطرق الأربعة إلى مهنتك الجديدة .

٢. اقض وقت بحثك عن وظيفة فى هذه الطرق التى من المحتمل أن تؤدى إلى أعلى عائد من استثماراتك .

٣. تفهم الفرق بين شركات التوظيف التى تأخذ رسوماً لا ترد وبين شركات " التوظيف المشروط " ، وافهم ما يمكنها أن تفعل لك .

٤. تعلم بناء شبكة علاقات جيدة .

٥. استهدف الشركات التى تود العمل معها حتى إن كانت لم تعلن عن وظائف خالية .

٦. أنشيء خطاب تعريف جيد .

٧. عندما تقوم ببناء شبكة العلاقات على أساس جماعى أو فردى ، تأكد من أنك توضح ما تريده .

٨. ابق على اتصال بشبكتك واعرض مساعدة أعضائها متى أمكنك ذلك .

٩. اعرف لِمَ لن يتحدث إليك أعضاء شبكتك وغير اتجاهك ليرغبوا فى التحدث إليك .

١٠. استخدم اجتماعات بناء شبكة العلاقات كعملية لتوسيع شبكتك والدخول إلى سوق الوظائف غير المعلنة .

١١. قم بإدارة حملة بحثك عن وظيفتك كمشروع واعرف ما يجدى لك .

١٢. طور عملية (من ، ماذا ، كيف) ، وضع خطة للحصول على وظيفة تحبها .

الجزء الرابع

التحكم فى الحياة المهنية

قبل أن أقرر التحكم فى حياتى المهنية ، كنت أعانى مأساة فى الشركة التى أعمل بها . لم أكن أدرك كم كنت تعيسة حتى انتشلت نفسى من التشويش والارتباك فى حياتى المهنية وبدأت ألقى نظرة أقرب .

خلال عملى فى الشركات ، عملت لرؤساء لم يحبوننى ، ورؤساء لم أحبهم ؛ كان لى زملاء مزعجين تماماً ، وزملاء طيبين ومتعاونين . لعبت فى السياسات الإدارية وخسرت ولعبت فى السياسات الإدارية " وفزت " ، ولكننى مازلت خاسرة . لقد ترقيت ، ثم تم تسريحى وإقالتى .

لم أكن قادرة على تحقيق التقدم فى عملى وحياتى حتى اكتشفت من أنا فى ضوء القيم ، ونقاط القوة ، والمهارات ، والحدود ، والحاجات . وعندها فقط اكتشفت ما كنت أريده لنفسى ، وحينئذ فقط استطعت وضع خطة للحصول على ما أريد .

خلال تدريب عملائى ، اكتشفت أن كثيراً منهم لديهم خبرات مماثلة ، وخلال العمليات التدريبية التى وردت فى هذا الكتاب اختار كل

منهم اختيارات مكنتهم من الهروب من المأساة التى كانوا يعانونها فى عملهم ، وتطوير حياة ناجحة ومرضية ، ومهن تحترم كينونتهم وما يفعلونه على أفضل نحو .

إن الحصول على وظيفة تحبها كجزء من حياة تحبها أمر متاح أمامك ، كل ما تحتاجه هو أن تتخذ إجراءً ، وجزء من هذا الإجراء سيكون اختيار التغيير ، بينما تختار أيضاً أن تكون سعيداً فى سعيك وراء إدراك السعادة .

كل شخص يستحق مهنة تجلب له الأفضل . اتخذ قراراً كى تجعل ذلك يحدث بنفسك من خلال تحديد الفجوة الكائنة بين أين أنت الآن وأين تريد أن تكون . التزم بمعرفة المزيد عن نفسك وماذا تريد ، ثم تحكم فى حياتك المهنية .

١٥

الأخذ بزمام السيطرة

فكِّر فى هذا : طالما أننا نعيش أطول ممن سبقونا فى الأجيال الماضية ، فإننا إذا ما بدأنا حياتنا المهنية فى أوائل العشرينات ، فإننا سنستمر فى قوة العمل ما بين خمسة وأربعين إلى خمسين عاماً . الآن إذا كنت تكره وظيفتك ، فإن العمل لمدة خمسين عاماً يبدو اقتراحاً مرعباً . غير أنك إذا كنت تحب مهنتك ، فإن العمل لمدة خمسين عاماً يبدو أكثر كهدية . إذا كنت تحب ما تقوم به ، سترغب فى القيام به ؛ لأنه يستخدم نقاط قوتك ، ومواهبك ، ويعزز مهاراتك باستمرار ، ويحترم قيمك ، ويسمح لك بتحقيق نجاح مهنى ورضا شخصى فى نفس الوقت .

سيطر على حياتك المهنية وبعدها ستسيطر على حياتك بأكملها .